

“十二五”江苏省高等学校重点教材
教育部高职高专工商管理类教指委精品课程教材
21世纪高职高专能力本位型系列规划教材·市场营销系列

营销策划

·第2版·

主　编　许建民

◆ 七大项目构建营销策划理论体系
◆ 百余经典实例拓宽营销推广视野
◆ 系统性锻造精英营销师职业生涯

教材预览、申请样书



微信公众号：pup6book





北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

说　明

本书版权属于北京大学出版社有限公司。版权所有，侵权必究。

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要全本教材浏览或需要本书课件等相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！



内 容 简 介

本书共有7个项目，其中总项目为撰写营销策划书，其6个项目分别是分析营销市场、策划营销战略、制定产品策略、制定价格策略、制定渠道策略和制定促销策略。

本书在内容上突出行动导向，将学习过程与项目策划实践过程融为一体，课程学习结束的同时完成营销策划书；体系上体现“做、学、教、说”四位一体；结构上力求创新，每个项目安排了学习目标、学习指南、引例、案例研究等部分，每个任务部分编排了大量的营销策划实践案例、活动、拓展知识、特别提示、能力训练任务以及评价。

本书是“十二五”江苏省高等学校重点教材，既适合作为高职高专院校市场营销及相关专业的教材，也适合作为应用型本科院校市场营销及相关专业、公司在职营销人员及其他商贸管理类人才的培训参考书。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

图书在版编目(CIP)数据

营销策划/许建民主编. —2版. —北京：北京大学出版社，2015.5
（21世纪高职高专能力本位型系列规划教材·市场营销系列）
ISBN 978-7-301-25682-4

Ⅰ. ①营…　Ⅱ. ①许…　Ⅲ. ①营销策划—高等职业教育—教材　Ⅳ. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第084370号

书　　名　营销策划（第2版）
著作责任者　许建民　主编
责任编辑　李　辉
标准书号　ISBN 978-7-301-25682-4
出版发行　北京大学出版社
地　　址　北京市海淀区成府路205号　100871
网　　址　http://www.pup.cn　新浪微博：@北京大学出版社
电子信箱　pup_6@163.com
电　　话　邮购部62752015　发行部62750672　编辑部62750667
印 刷 者
经 销 者　新华书店
787毫米×1092毫米　16开本　17.25印张　402千字
2012年5月第1版
2015年5月第2版　　2015年5月第1次印刷
定　　价　36.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究
举报电话：010-62752024　电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

第 2 版前言

营销策划指公司在对内部环境、外部环境进行准确的分析，并在有效运用公司资源的基础上，对公司营销活动未来一定时间内的行为方针、目标、战略、策略及实施方案与具体操作进行的精心谋划和设计。营销策划是公司营销的重要活动、关键环节和主要手段，在市场营销工作过程中处于承上启下的位置。随着我国社会主义市场经济的深入发展，营销策划在公司发展过程中的重要性日益凸显，营销策划技能成为公司管理者和营销人员的一个核心技能。

截至 2014 年，在全国近 1 300 所高职高专院校中，有 1 000 余所高职高专院校开设了市场营销或者相关专业，并开设了营销策划类课程。营销策划是一门综合性和实践性很强的营销商贸类专业核心课程。该课程以培养营销商贸类专业学生核心专业技能——编制营销策划书为主线，使学生在市场分析的基础上，灵活运用营销策划的相关知识和技能，能够撰写出符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行的营销策划书。

关于本书

本书坚持工学结合、知行合一的职业教育基本原则，依据高职高专市场营销专业人才培养目标，结合公司营销策划相关人员所从事的典型工作任务，围绕营销职业人员需要的职业能力、职业知识和职业素质，编写的理论实践一体化的项目化教材。

南京科技职业学院（原南京化工职业技术学院）“营销策划”课程于 2010 年通过评审，被评为教育部高职高专工商管理教学指导委员会精品课程，本书是教育部高职高专工商管理教学指导委员会精品课程“营销策划”的配套教材，是“十二五”江苏省高等学校重点教材。本书重点体现以下特色。

1. 理念上体现行动导向

本书以撰写营销策划书为课程总项目，并以此贯穿整个课程的教学始终。编者根据营销策划的工作过程及总项目设计了 6 个相互关联又相对独立的课程项目：分析营销市场、策划营销战略、制定产品策略、制定价格策略、制定渠道策略、制定促销策略。项目的营销策划与课程教学作为教学过程同时推进，学习过程同时也是项目策划实践过程，课程学习结束的同时完成营销策划书的编写。

2. 体系上体现四位一体

本书努力建构“做、学、教、说”四位一体的学习与实践体系：即以学生能做、会做为引领；以知识够用、实用为要求；以教师的“教”服务于学生的“学”为原则；以学生善说为基础。并着重探索解决营销类课程教学中常见的“做什么、怎么做”“学什么、怎么学”“教什么、怎么教”“说什么、怎么说”等方面的问题。

本书坚持以职业工作为导向，以“做”为先行，将企业营销相关岗位的工作任务转化为课程训练项目；以知识够用、实用为原则，在“做”的同时跟进知识培训，将学生在营销策划实践过程中需要的知识设计为课程学习内容；以学生需求为中心，以学生自主学习与教师

北京大学出版社版权所有 禁止转载

传授、辅导相结合等多种方式获取知识；以项目活动为载体，采取个别交流、团队沟通、项目介绍成果演示等多种形式提高学生的沟通与表达水平。

3．内容上体现三个对接

教材内容的选择体现课岗对接。本书依据营销策划相关岗位对专业人员能力、知识和素质等方面的要求，对接于职业岗位的具体项目和任务，合理选择教材内容。教材内容的选择体现课证对接。本书依据营销专业相应的职业资格证书（如营销师国家职业资格、营销策划师等）要求，将职业资格证书考试内容融合到教材内容之中。教材内容的选择体现课赛对接。在课程教材内容中同时对接国内外专业技能竞赛，融入竞赛方面的要求，并引用学生作品的内容作为引例、案例。

4．结构上体现创意新颖

本书在每个项目里，包含学习要求、学习指南、引例、若干任务、案例研究、总结与回顾、项目作业等内容。

在每个任务里，有选择性的包含学习要求、导言、知识介绍、活动、营销策划实践、拓展知识、特别提示、能力训练任务、评价等内容。

在附录里，设计了课岗对接、课证对接、课赛对接、双语拓展、典型试卷、课程延伸 6 个部分，并提供若干相关资源。

如何使用本书

本书内容可按照 48～64 学时安排，推荐学时分配为：项目 0 为 4 学时，项目 1 为 6～8 学时，项目 2 为 8～10 学时，项目 3 为 8～12 学时，项目 4 为 8～10 学时，项目 5 为 6～8 学时，项目 6 为 8～12 学时。教师可根据不同的使用专业灵活安排学时。

本书编写队伍

本书由南京科技职业学院许建民教授担任主编，张慧、何斌、侯玉凤、肖飞和中国石化集团南京化学工业有限公司刘玉霜高级经济师担任副主编。本书具体编写分工如下：许建民编写项目 0、项目 3 和附录；肖飞编写项目 1；刘玉霜编写项目 2；侯玉凤编写项目 4；何斌编写项目 5；张慧编写项目 6。最后由许建民对全书进行统稿和定稿。在编写过程中，编者参考引用了许多专家学者的研究成果和数据案例，参考了大量的文献资料，其中部分资料难以找寻出处，在此向原书作者表示感谢。

在编写和出版的过程中，得到了北京大学出版社和编者所在单位南京科技职业学院、泰州学院、常州纺织服装职业技术学院等单位的相关领导和同志的支持与帮助，企业营销专家孙德标、成立、卢接玉、吴菊冰等对本书的编写提出了宝贵的建议，在此一并表示感谢。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中不足之处在所难免，敬请读者和同仁批评指正。您的宝贵意见请反馈到邮箱 1055884162@qq.com.

编　者

2015 年 1 月

北京大学出版社版权所有
禁止转载

目　录

北京大学出版社版权所有　禁止转载

北京大学出版社版权所有
禁止转载

北京大学出版社版权所有
禁止转载

撰写营销策划书

ZHUANXIE YINGXIAO CEHUASHU

北京大学出版社版权所有 禁止转载

【学习目标】

通过本项目的学习和实践，将会完成以下任务。

（1）了解策划的含义、营销策划课程开发设计的思路。

（2）理解营销策划的主要任务、营销策划人员的职业要求。

（3）掌握撰写营销策划书的相关知识和要求、营销策划课程的学习目标。

【学习指南】

营销策划是公司营销的重要活动，在市场营销工作过程中处于承上启下的位置。撰写营销策划书是营销职业人员的核心技能之一。本项目是营销策划课程的基础，是贯穿整个课程教学的总项目。通过总项目的学习和实践，将掌握撰写营销策划书的相关要求，熟悉公司营销策划的工作流程，能够组建基于学习和实践的营销策划团队，能够分工协作并按照营销策划的程序来开展营销策划活动。建议花 4 个小时的时间研究本项目的内容，并能够用同样的时间与团队成员一起实践。对总项目进行有效的学习和实践，将有助于理解、把握课程的整体要求，顺利地实现课程的目标。



“变废为宝”神奇小站营销策划方案（摘要）

一、项目与产品介绍

对于一些不想要的、过时的、旧了的物品，这些东西要怎么处理？只有送人或者丢掉，舍得吗？毕竟曾经那么迷恋、那么喜欢的东西。实在不该就这样让它们寿终正寝？那就想办法赋予它们新的生命。我们“变废为宝”神奇小站，充分挖掘顾客的需求，通过手工改造这些废旧资源，将他们变为消费者的新宠。

我们小站赋予每一件产品“五情重奏”的经营理念。

（1）爱情重奏：主要关注独一无二的恋人信物。

（2）亲情重奏：主要关注父母儿女亲情的市场开发，父母送给儿女的礼物和儿女送给父母的礼物。

（3）友情重奏：主要关注同学、朋友之间礼品市场的开发，同学和朋友之间的情感更多的超出了物质范围。

（4）心情重奏：主要关注现代时尚派人士个性化产品的市场开发。

（5）温情重奏：家中闲置的资源放在那里也是种浪费，不如用来美化家居环境。

我们小站的宗旨是让每个人在节约中享受生活，在节约中热爱生活；理念是“变废为宝”；神奇小站成就你的“低碳生活”；创业初期，在“五情重奏”的基础上，我们有以下四大系列为主产品。

（1）“有‘衣’可循”系列：将衣服改成合身而又时尚的衣服、时尚包、帽子、拖鞋与鞋垫、布娃娃、购物包、收纳包、车垫等。

（2）“独‘布’天下”系列：包括布厂边角料再利用、衣服改造时的废弃角料再利用、对以布为原材料的废旧物进行改造，如包循环、帽子循环等。

（3）“代代‘书’传”系列：大学生专业书籍循环、大学生基础课程书籍循环、大学生升级考试书籍循环、职业资格考证书籍循环、旧杂志循环使用等。

（4）其他“艺术品”系列：制作成艺术品供顾客选购，同时也提供给某些顾客一个展示自我、出售作品的平台。

二、市场环境分析

目前，我国每年产生的生活垃圾已达到 1.46 亿吨，而且以每年 9%的速度递增。全国历年垃圾的堆存量，已高达 60 多亿吨，其中被丢弃的“可再生资源”价值高达 2 500 亿元，每年递增的垃圾有 2/3 以上可以回收利用。以上数据说明：废旧物有选择性的回收再利用十分重要，且迫在眉睫。

2010 年 5 月南京市常住人口 770 余万人，我们店选址在六合区，常住人口 90 余万人。随着收入的不断增加，追求艺术、个性的消费将会有一个质的飞跃，我们的顾客群在不断地壮大中。在南京可以发现一群剪剪族，她们“多剪一件就少买一件”的观念正好迎合了我们小站的经营理念。南京市政府也大力提倡“节能减排，低碳生活”，并设立了专门发展基金，还有减税、免税等诸多优惠鼓励政策。同时，南京也存在着手工坊、服装改造店、服装手绘店等竞争对手。

三、营销计划

（一）市场细分及目标市场选择

我们小站根据年龄、心理等变量进行市场细分，选择的主要目标市场是自信张扬、追求个性、热爱节约与时尚的“80 后”“90 后”，次要目标市场是儿童市场和中老年市场。我们针对南京市六合区目标顾客群，通过问卷调查、座谈会调查和个人专访调查显示，超过 50%的人喜欢独一无二的产品，约有 45%的人愿意把废旧物改造成更时尚、更潮流的商品。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

（二）创业团队目标

1～2 年（求生存）：竭力在南京六合区保持少许盈利，在本地区内树立良好的形象，并能赢得一定的市场份额。

3～5 年（拓发展）：提升“变废为宝”的品牌影响和竞争优势，逐步在南京其他各区开设分店，提高市场份额和利润。

5 年以后（成规模）：成为南京六合区市场领导者，逐步进入其他地区市场，成为新型设计工作室的新起之秀，并且具有较高知名度。

（三）营销策略组合

（1）产品策略

产品品牌策略：逐步提升 “变废为宝”神奇小站这个自主单一品牌的知名度。

服务策略：提供个性化的服务，实现“一对一”营销。

（2）价格策略

在定价方面，采用渗透定价、声望定价、满意定价、组合定价、招徕定价等定价策略。其中招徕定价策略指只要花 5 角钱就可以租到 1 本时尚杂志一个星期，以低价出租杂志吸引顾客来到我们小站，让更多的顾客了解我们小站的产品动态。

（3）渠道策略

采用实体店、网站、社区店等销售方式。待小站发展到一定阶段，将开设区域连锁店。

（4）促销策略

广告促销：主要为印刷媒体广告、流动广告，待小站有一定经济实力后，我们将在电视上宣传我们的产品。

营业推广：提供现金券、赠品；推行会员制；免费提供杂志等。

公共关系：设立爱心专区、运用名人效应、提供相关赞助等。

四、财务计划

“变废为宝”神奇小站创业启动资金约需 10 万元，主要用于购买电脑、缝纫机、日常办公用品以及部分流动资金。

创业第一年营业收入 20 万左右，营业利润 5 万元左右。之后，营业收入以及营业利润呈逐年上升趋势。

【方案设计】南京化工职业技术学院市场营销专业学生陈丽、李佩、张佩、顾君丽、曹存存等；指导教师为许建民、张慧。以该方案为基础的作品获得 2010 年第二届全国高职高专大学生管理创意大赛一等奖、2010 年全国商科院校大学生市场营销大赛一等奖。

（资料来源：陈丽，等．“变废为宝”神奇小站营销策划方案[J]．北京：新财经，2010（6）.）

【解析】

本方案为竞赛作品。将生活中的废旧资源回收设计为创业的小公司，结合丰富的设计理念和多种营销策略，构建了一个切实可行的营销策划方案。方案中的营销理念和营销计划。也在一定程度上展现了营销策划的魅力。



能力训练任务

步骤 1：组建营销策划团队。

步骤 2：团队讨论选择营销策划的产品及背景公司。

步骤 3：讨论形成团队营销策划的主要内容、任务分工、工作程序、控制方案等。

步骤 4：编写团队营销策划课程学习与实践的总体计划。

北京大学出版社版权所有 禁止转载



0.1 策 划

策划是一项立足现实面向未来的、有创意的谋划活动。策划指人们为了达到某种预期的目标，借助科学、系统的方法和创造性的思维，对策划对象的环境因素进行分析，为了对资源进行重新组合和优化配置而进行的调查、分析、创意、设计并制订行动方案的行为。

0.1.1 策划的三要素

1. 创意

策划的关键是创意。创意是与众不同、新奇而富有魅力的构思和设想，可以说，创意是策划的核心和灵魂。因此，创意是策划的第一要素。

创意并非是高深莫测的东西。主要依靠三个方面获得：一靠思维的积累，只有长期不断地积累有关事物的信息并重视对其中重要信息的加工，才有灵感的爆发、火花的闪现和创意的获得；二靠充分发挥想象力、联想力和创造力，思路要开阔；三靠独特的思维方式，策划人员须打破常规习惯、定式、收敛的思维方式，采用一定条件下的逆向思维、立体思维、发散思维、交叉思维等。

2. 目的

创意必须有利于达成预定的目标。创意是为目标服务的，否则再好的创意也没有价值。

为使目标切实可行，要做到以下几点。

（1）确定目标焦点，使之具体化、量化。

（2）对长期目标进行分解，制订出阶段性的短期目标，各阶段的短期目标之间保持连续性和协调性。

（3）目标的价值性，即策划确定的目标对公司的管理人员和员工是有意义、有价值的，和他们的利益息息相关，以取得他们的认可、支持和配合，以便充分调动他们的积极性。

3. 可行性

策划不仅要有新颖的构想、具体的目标，还要具有很强的可操作性，能够实施，易于实施。第一，在公司现有的人、财、物等有形资源和信息、商誉、品牌等无形资源和条件下可以实现；第二，考虑到外部环境的制约，与外部环境不冲突；第三，要有具体的、清晰的行动方案，使策划的参与者能懂得并遵循游戏规则。

0.1.2 走出策划的误区

1. 策划不仅仅是点子和创意

策划离不开点子，点子是创造性思维的结晶，好的点子是策划必不可少的基础和核心，一个优秀的策划往往包含一个甚至多个好的点子。但是，策划不仅仅要有点子，还应有具体的实施方案，需要围绕点子进行系统的、完整的、全面的策划，运用各种手段、方式、方法，点子才能得以成功实施。策划与点子的对比，见表 0-1。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

表 0-1 策划与点子的对比

项 目	含 义	词 性	范 围	侧重点
点子	仅是一个点子	名词	一个出发点	中间体
策划	包含点、面或体	动词	一系列过程	结果

2．策划不同于计划

策划不同于计划。策划侧重于“策”，是出谋划策的意思，而且最重要的一点是创新，一个没有创意的策划不能称其为策划。而计划侧重于“划”，是“安排”“打算”的意思，一个计划可以执行，但未必有创意，是一个静态的设计过程。策划与计划的对比，见表 0-2。

表 0-2 策划与计划的对比

项 目	创意性	范 围	注 意	研究问题	特 点	获得时间	侧重点
策划	必须有创意	自由无限制	掌握原则方向	做什么	灵活多变；开创性；挑战性大	需长期训练	侧重于“策”
计划	无须创意	范围一定	处理程序细节	怎么做	灵活性小；保守性；挑战性小	短期培训就可	侧重于“划”

北京大学出版社版权所有 禁止转载

3．策划不是决策、战略

策划不同于决策，决策是对既有策略和方案的选择与确定，通过决策，选择策划方案。决策之前需要策划的支持，决策之后也需要策划的引导和协调。策划也不同于战略，战略是指导和决定全局的计划和策略，研究的是全局性、长远性和方向性的问题。策划与决策、战略的对比，见表 0-3。

表 0-3 策划与决策、战略的对比

项 目	预谋性	创新性	研究问题	主要内容	思维方法（侧重）
策划	一定有	基本有	不受限制	方案	直觉思维、形象思维与辩证思维
决策	未必有	未必有	不受限制	选择方案	逻辑思维
战略	一定有	未必有	长远意义的问题	方案	逻辑思维与形象思维

拓展知识

众说纷纭论策划

- 条条大路通罗马，寻找最近的那条路，就是策划。
- 在思考解决一个问题的时候，总要研究和设计一个最佳的方案，这个思考和论证的过程就是策划。
- 策划是独特地研究的一种办法，通过这种办法，能够把直接和间接的资源都整合利用起来，为实现目标所用。

- 策划是系统工程，是对运作要素的最佳组合和配置。
- 策划是竭尽全力构思差异化。当然，这种差异化是可以吸引市场的差异化，是可以赢得竞争胜利的差异化。
- 策划是建立在对所研究的市场、产品、竞争状况、市场走向等把握十分透彻的基础上的最优化的系统行动方案，而非一个即兴而来的所谓的创意和点子。创意和点子可以发展完善为系统的策划，而系统的策划决不仅是一个创意和点子。
- 没有创意的策划就如同没有芯片的电脑，或者说是配置着很低档芯片的电脑，其他配置再好也没有意义。
- 策划就是围绕创意进行设计。
- 策划需要将丰富的想象力与最实际的论证相结合。即所谓的大胆设想，小心求证。
- 想象力有时是决定胜负的关键，因为消费者的心总是在变。但想象必须有实证的、定量的研究作为基本的思考方向。策划必须是这二者的最优组合。
- 策划需要丰富的知识作支撑，就如同建造一座美丽的建筑需要各种各样的建筑材料一样。而且，材料还需要时时更新。



0.2 营销策划

北京大学出版社版权所有
禁止转载

0.2.1 营销策划的内涵

营销策划指在对公司内、外部环境进行准确的分析，并在有效运用公司资源的基础上，对未来一定时间内的公司营销活动的行为方针、目标、战略、策略及实施方案与具体操作所进行的精心谋划和设计。

0.2.2 营销策划的流程及主要内容

营销策划的流程是指公司营销策划工作必须经过的基本步骤。公司营销策划的流程一般包括 7 个步骤，如图 0.1 所示。

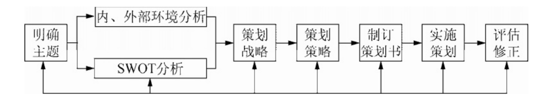


图 0.1 营销策划的流程

1. 明确营销策划主题

营销策划是目的性很强的策划活动，任何一个营销策划方案的产生，都是针对公司某个经营问题或针对某个特定的目标。因此，营销策划的第一步必须是明确营销策划主题。

营销策划主题的确定一般经过挖掘主题、过滤主题、选择主题和确定主题等阶段。在确定主题的过程中，要充分做好前期准备工作，明确重点，设定目标，善于细分问题，并专注于重要的问题。

2．进行市场分析

营销策划的市场分析包括内、外环境因素分析及 SWOT 分析。

SWOT 分析指的是对公司的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机遇（Opportunities）和威胁（Threats）的全面评价。

3．策划营销战略

1）设定营销目标

营销目标就是本计划期内要实现的目标。制订切实可行的营销目标，以衡量转化为具体的计划管理、执行和控制。

设定营销目标要符合 SMART 原则：目标必须是具体的（Specific）、可以衡量的（Measurable）、可以达到的（Attainable）、和其他目标具有相关性（Relevant）、具有明确的截止期限（Time-based）。

2）策划目标市场

目标市场策划即 STP 策划，包括市场细分（Segmentation）、目标市场选择（Targeting）和市场定位（Positioning）等内容。

3）策划发展战略

目标说明公司向何处发展，战略则说明如何达到目标。针对目标，可以制订许多与公司的总体战略保持一致的发展战略方案。公司发展战略主要有密集型发展战略、一体化发展战略、多样化发展战略 3 种类型。

4）策划竞争战略

市场竞争战略策划是公司在市场竞争中为保持其实力和发展而进行的、基于长期考虑和具有长远意义的总体性营销谋略。公司竞争战略通常可归纳为 3 种类型：全面化领先战略、差别化战略、集中化战略。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

4．策划营销策略

策划营销策略也就是 4Ps 组合策略的策划，包括产品（Product）策略策划、价格（Price）策略策划、分销（Place）策略策划、促销（Promotion）策略策划。

5．制订营销策划书

营销策划书是表达和传送营销策划内容的载体，是营销策划活动的主要成果，同时也是公司下一步进行营销活动的行动计划。营销策划书的作用主要有以下 3 点。

（1）准确、完整地表现营销策划的内容。

（2）充分、有效地说服决策者。

（3）作为执行和控制的依据。

6．实施营销策划

实施营销策划就是将营销策划方案转化为具体行动的过程，主要包括 3 个阶段：先期准备阶段、实施阶段、反馈阶段。

7．评估与修正营销策划

在营销策划方案的实施过程中，需要追踪结果和监测内、外环境的变化，适时灵活地调整营销战略与营销策略，改正方案中的不合理因素，甚至对目标也有可能重新进行策划修订。

0.2.3 营销策划的方法

营销策划的方法很多，策划人员常用的方法有 4 种，见表 0-4。

表 0-4 营销策划的方法

策划方法	特　点
点子方法	点子是指有丰富市场经验的营销策划人员经过深思熟虑，为营销方案的具体制订与实施所想出的主意与方法。一个点子往往应展现整个营销策划的精华
创意方法	创意是指在市场调研分析前提下，以市场策略为依据，经过独特的心智训练后，有意识地运用新的方法组合旧的要素的过程。创意方法是营销策划的核心和精髓，许多营销策划的成功往往来源于一个绝妙而又普通的创意
谋略方法	谋略是关于某项事物、事情的决策和实施方案
运筹学方法	运筹学是运用分析、实验、量化的方法，对系统中的人力、物力、财力等资源进行统筹安排，为决策者提供有依据的方案，以实现有效的管理

0.2.4 营销策划控制的方法

1．年度计划控制

（1）销售额分析。它包括对实际销售业绩与计划进行对比分析、销售差异分析、销售深度分析等。

（2）市场占有率分析。它包括全部市场占有率分析、目标市场占有率分析、相对市场占有率分析等。

（3）营销费用分析。它包括销售费用率分析、广告费用率分析、促销费用率分析、市场调研费用率分析、销售管理费用率分析等。

2．赢利能力控制

（1）营销成本控制。它包括直接营销费用控制、推广费用控制、仓储费用控制以及其他与营销相关的支出控制等。

（2）赢利性分析。

3．效率控制

（1）销售人员效率控制。

（2）广告效率控制。

（3）促销效率控制。

（4）营销渠道效率控制。它包括控制销售网点的市场覆盖面，营销渠道中的各级各类成员的作用和发展潜力，营销渠道的结构、布局以及改进方案，存货控制、仓库位置和不同运输方式的效果等。

4．营销战略控制

（1）营销环境审计。它包括宏观环境审计、微观环境审计、市场营销目标审核、市场机会分析、竞争情况审核、公司内部资源审核、公司的相对优势和劣势分析等。

（2）营销战略审计。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

（3）营销组织审计。它包括检查营销主管的权责范围及其相应程度，分析营销组织结构与营销目标是否适应，营销部门与职能部门是否匹配；检查营销部门职工的培训、激励、监督和评价的方式方法；检查营销部门同市场研究、产品制造、物资采购和财务会计等部门是否保持良好的沟通和合作等。

（4）营销系统审计。评估公司的营销信息系统、计划系统、实施系统与控制系统之间是否协调一致。

（5）营销功能及能力审计。



0.3 营销策划书概述

营销策划书是公司根据市场变化和自身实力，对公司的产品、资源及产品所指向的市场进行策划的书面表达，是对所有策划工作的最后归纳。同时，营销策划书是对下一步营销工作的指导。

0.3.1 营销策划书的构成

营销策划书的构成见表0-5。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表0-5 营销策划书的构成

构　成		内　容	作　用
封面		策划书名称、客户名称、策划人名称、策划完成时间、策划执行时间、密级及编号	策划书名片
摘要		策划内容要点	方案精髓
目录		策划内容标题及页码	构成框架
前言		策划原因、目的、方法、意义等说明	背景与过程
正文	界定问题	明确策划主题与目标	策划任务
	环境分析	重要环境因素分析	策划依据
	SWOT分析	分析优势、劣势、机遇、威胁等	提出问题
	营销目标	市场目标、财务目标等	明确营销目标
	营销战略	STP策划、发展战略、竞争战略等	总体布局
	营销组合策略	产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略	具体对策
	行动方案	组织人员安排、营销行动程序安排等	执行蓝本
	效果评估	费用预算、效益分析	可行性分析
	控制方案	执行控制、风险预测、应急方案	保障成功
结束语		总结、突出、强化策划人的核心意见	总结主张
附录		数据资料、问卷样本及其他背景材料	提高可信度

1．封面

封面包括策划书名称、客户名称、策划人名称、策划完成时间、策划执行时间、密级及编号等内容，是策划书的名片。

2．摘要

摘要是对营销策划书主要内容的概括性描述，是策划方案的精髓。

3．目录

目录包括策划内容标题及页码，使策划书的构成框架一目了然。

4．前言

前言包括策划方案的意义、目的、紧迫性、缘由、起因、方法、内容等方面的说明，是营销策划背景与过程的介绍。

5．正文

1）界定问题

界定问题就是明确策划主题与目标，即交代营销策划的任务。

2）环境分析——我们在哪里

环境分析即对营销策划各方面重要环境因素的分析，是策划的依据。主要包括以下 4 个方面。

（1）营销宏观环境——“天下”。营销宏观环境包括对特定产品、特定地区的人文环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治与法律环境、社会文化环境等方面的分析。这些方面的环境现状及趋势分析为策划所提供的是机会与威胁。

（2）行业市场与竞争分析——“他”。行业市场分析包括行业的市场规模等基本状况分析、行业的市场竞争类型分析、行业的经济周期分析、行业的一般结构分析、行业的要素集约度分析等。行业竞争分析包括行业竞争状况、主要竞争者的市场表现（主要有营销方案、竞争策略、市场地位等）、竞争优势与劣势分析等。

（3）公司内部因素分析——“我”。公司内部因素分析即公司的资源分析，以明确自身的优势和劣势。主要包括公司经营理念与总体规划目标、营销能力、资金能力、制造能力、组织能力等方面。

（4）购买者分析——“你”。购买者分析包括本公司的目标市场区域，存在的市场细分，本公司的目标消费群体及容量，消费者的特点、购买量、购买模式、购买过程、购买时的影响因素等。

3）SWOT 分析

SWOT 分析包括对优势、劣势、机遇、威胁 4 个方面的分析，提出策划的问题。

4）营销目标——我们欲往何方

营销目标包括发展目标、竞争目标、财务目标等，各方面的目标又包含若干具体目标，常用的具体目标及目标内涵见表 0-6。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

表 0-6 常用营销目标一览表

类别	目标名称	目标内涵
发展目标	销售增长率	销售增加额/基期销售额×100%
	市场扩大率	本年度市场占有率/上年度市场占有率×100%
	市场覆盖率	本公司产品投放地区数/全市场应销售地区数×100%
	新产品开发成功率	新产品开发立项数/新产品开发创意总数×100%
	新产品开发成功率	进入成长期产品数/开发时试制新产品总数×100%
	品牌市场知晓度	知晓企业品牌公众数/收回有效问卷数×100%
	品牌美誉度	对公司品牌满意数/收回有效问卷数×100%
	产销率	本期产品销售量/同期产品生产量
	销售量或销售额	
	投诉次数	
	其他相关目标	
竞争目标	绝对市场占有率	本公司产品销售量/同期同地同类产品销售总量×100%
	相对市场占有率	本公司产品销售量/同期同地同类产品最大竞争对手销售量
	实质销售增长率	本公司销售增长率/同行业销售增长率
	其他相关目标	
财务目标	销售利润率	利润/销售额×100%
	投资收益率	净利润/净资产×100%
	资产收益率	净利润/总资产×100%
	利润总额	
	其他相关目标	

北京大学出版社版权所有
禁止转载

5）营销战略——如何达到目标

营销战略是策划的总体布局，包括市场细分与目标市场战略、定位及传播战略、发展战略、竞争战略等。

6）营销组合策略——达到目标的方案

营销策略是策划的具体策略对策，包括营销组合策略的 4 个方面。

（1）产品策略：为满足顾客需要，应该提供什么产品或服务；该产品或服务的准确性质、核心利益是什么；产品组合策略；品牌和包装策略；产品生命周期不同阶段采取的营销策略；新产品的开发与推广策略等。

（2）价格策略：定价方法、定价策略、价格调整策略等。

（3）渠道策略：渠道设计策略、渠道管理策略、直复营销策略、物流系统策略等。

（4）促销策略：广告策略、营业推广策略、公共关系策略、人员推销策略及促销组合的整合等。

7）行动方案——谁来执行、何时做何事

行动方案是策划的执行蓝本，包括组织机构和人员安排、营销行动程序安排等。

8）效果评估——该方案产出成果的衡量

效果评估是策划的可行性分析，包括费用预算和效益分析等。费用预算又包括营销费用预算，执行该计划需要哪些资源、人员、信息、器材、场所、传媒设施等方面。

9）控制方案——一般程序与例外管理

控制方案是保障策划成功需要考虑的因素，包括执行控制、风险预测、应急方案等。

6．结束语

结束语是策划的总结，需要进一步突出策划要点、强化策划人意见及主张等。

7．附录

附录是策划内容的支持文件、附属文件、资料等，如数据资料、问卷样本及其他背景材料等。



营销策划实践

利乐包回收再利用营销策划方案（摘要）

一、项目与产品介绍

人们在喝完饮料或牛奶后，往往会直接把利乐包扔掉。由于利乐包中含有大量不可降解材料，将其焚烧会给环境造成污染，而埋在地下则500年都不会分解。

其实，利乐包是一种“放错了地方的资源”。据计算，每10万吨废弃的无菌复合纸（利乐包材料）包装可以提炼出7万吨木浆、0.5万吨铝箔，价值超过3.5亿元人民币。我们本着“资源有限、再生无限”的理念，通过对餐饮行业、南京各大高校、废品回收站、垃圾填埋场等渠道的回收以及利用利乐公司边角余料，加工做成了五大系列产品，发挥我们“化腐朽为神奇”的力量，使利乐包真正实现“废物利用”。

（1）儿童玩具系列：纸飞机、奶牛牧场等。

（2）绿主妇系列：餐垫、围裙、桌布、收纳袋等。

（3）享年系列：购物袋、鸡蛋盒等。

（4）DIY精彩系列：DIY帽子（可以防紫外线）等。

（5）订购服务：向企事业单位提供购物袋等订购服务。

二、市场环境分析

废物的回收再利用已经成为一种时尚和潮流。发达国家政府纷纷制定废物回收利用政策和管理法规，我国于2008年发布《中华人民共和国循环经济促进法》，2010年年底，已经有超过60亿包的利乐包被回收。尽管其回收比例在中国增长很快，但相比欧盟70%以上的回收率，依旧很低。

在2010年“两会”（“全国人民代表大会”和“中国人民政治协商会议”）上，全国政协“一号提案”就是低碳环保。预计到2030年，我国奶类人均占有量将达到25千克，总产量为4250万吨。同时，国家已将液态奶利乐包装列为优先开发项目，并斥资20亿元扶持液态奶工业的发展。

利乐包在其他行业也有了长远的发展。我国饮料行业中一大批大型骨干企业的技术装备已接近或达到了国际先进水平，未来饮料行业对包装设备需求很大，尤其是茶、果汁等非碳酸饮料的灌装设备、利乐包包装的市场前景很好。

我们创业团队具有营销专业的专业优势、废物利用的行业优势、化害为利的成本优势、回收行业的竞争优势、低碳环保的价值优势等若干优势。同时，社会环保和循环使用的意识增强、国家扶持政策力度增大、软饮料需求的不断增加为我们的发展提供了机遇。特别是南京市政府大力提倡“节能减排，低碳生活”，并

北京大学出版社版权所有 禁止转载

设立了专门发展基金，还有减税、免税等许多优惠鼓励政策。当然，我们在南京地区也存在着手工坊店、提供各类广告手提袋的包装公司、从事利乐包回收的企业等竞争对手。

三、营销计划

（一）目标市场选择

我们的目标市场主要为儿童市场、家庭主妇市场和老年市场。

待公司发展稳定之后，我们会将企事业单位作为我们的目标市场。

（二）营销策略

1．产品策略

产品组合策略：一是将一些关联性大的产品进行组合；二是在出售其他产品的同时出售我们设计独特的购物袋。

服务策略：免费提供给消费者有关废物利用方面的知识，同时开通低碳生活热线，接受消费者的投诉或者咨询。

2．价格策略

在定价方面，采用尾数定价、组合定价、折扣定价等定价策略。

3．渠道策略

采取直接销售、加盟、小区设点等渠道方式。

4．促销策略

广告策略：传单；网络广告；电视上以滚动字幕的形式进行宣传。

营业推广：提供赠品、现金券；尽可能多地与高校合作，成为大学社团活动的赞助商。

四、财务计划

创业启动资金约需 22 万元，主要用于购买电脑、缝纫机、消毒柜、日常办公用品以及作为部分流动资金。

第一年营业收入 35 万元左右，营业利润 5 万元左右。之后，营业收入以及营业利润呈逐年上升趋势。

我们创业团队的目标是第一年实现微小的利润；第二年收回固定投资并继续扩展业务，扩展到南京周边地区；第三年起有较好的投资回报，并在所在地区建立良好的公司形象和品牌，争取拥有两家分公司。

【方案设计】南京化工职业技术学院市场营销专业学生谷倩、邹艳洪、杨娜、吴韦等；指导教师为许建民。以该方案为基础的作品获得 2011 年第三届全国高职高专大学生管理创意大赛一等奖。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

0.3.2 营销策划书撰写的原则

1．逻辑思维原则

策划的目的在于解决公司营销中存在的问题，按照逻辑性思维的构思来编制策划书。首先，设定情况、交代策划背景、分析产品市场现状，再把策划的中心目的列出；其次，对具体策划内容详细阐述；再次，明确提出解决问题的对策。

2．简洁朴实原则

遵循该原则，要注意突出重点，抓住公司营销中所要解决的核心问题，深入分析，提出可行性的相应对策；要注意针对性强，具有实际操作指导意义。

3．可操作性原则

编制的策划书是要用于指导营销活动，其指导性涉及营销活动中的每个人的工作及各环节关系的处理，因此其可操作性非常重要。不具备操作性的方案，创意再好也无任何价值。不易于操作的方案，也必然会使工作效率低下，导致人、财、物的浪费。

4．创意新颖原则

要求策划的方案“点子”（创意）新、内容新、表现手法也要新，给人以全新的感受。新颖的创意是策划书的核心内容。

0.3.3 营销策划书撰写的一般程序

（1）列出大纲。
（2）细化大纲，列出大纲中各部分具体内容的范围。
（3）检查大纲框架结构及各部分具体内容是否得当。
（4）调查分析、确定各部分内容。
（5）撰写 SWOT 分析报告，列出分析结果。
（6）依据分析结果，从构思要点出发，撰写策划书核心部分的个别策划内容，即营销目标、营销战略和营销策略的策划。
（7）写出策划书的摘要提示，从而决定策划书的整体构成。
（8）写出策划的实施计划，策划方案控制措施。
（9）补足其他部分。
（10）统撰全篇，润色定稿。

0.3.4 营销策划书撰写技巧

可信性、可操作性以及说服力是营销策划书的生命，也是营销策划书追求的目标。因此，在撰写营销策划书时，应十分注重可信性、可操作性及说服力。

1．合理使用理论依据

要提高营销策划内容的可信性，更好地说服决策者，就要为策划者的观点寻找理论依据，这是一个事半功倍的有效办法，但要防止枯燥、单纯的理论堆砌。

2．适当举例说明

在营销策划书中，加入适当的成功与失败的案例，既可以充实内容，又能增强说服力，以举例来证明策划人的观点。在具体使用时，一般以多举成功的案例为宜，选择一些国内外先进的经验与做法，以印证自己的观点，说服效果非常明显。

3．充分利用数字说明问题

营销策划书是为了指导、告诉营销实践，必须保证其可靠程度。营销策划书的内容应有根有据，任何一个论点最好都有依据，而数字就是最好的证据。在营销策划书中，利用各种绝对数和相对数来进行比较对照是绝对不可少的，而且要使各种数字都有可靠的出处。

4．运用图表帮助理解

图表有着强烈的直观效果，并且非常美观，有助于决策者理解策划的内容，用其进行比较分析、概括归纳、辅助说明等非常有效。

5．合理设计版面

营销策划书的视觉效果优劣，在一定程度上影响着策划效果的发挥。有效利用版面安排也是营销策划书撰写的技巧之一。版面设计的内容包括打印的字体、字的大小、字与字的空

北京大学出版社版权所有 禁止转载

隙、行与行的间隙、黑体字的采用、插图和颜色等。合理地设计版面可以使策划书在层次、主辅上显出生气、突出重点、层次分明，严谨而不失活泼。

6．注意细节

细节往往会被人忽视，但是对于营销策划书来说却是十分重要：第一，如果策划书出现错字、漏字，就会影响决策者对策划人的印象；第二，公司的名称、专业术语不得有误；第三，一些专业术语的英文单词，差错率往往是很高的，在检查时要特别注意。如果出现差错，决策者往往会认为是由于撰写者本身的知识水平不高所致，这就影响了对策划内容的信任度；第四，纸张的好坏、打印的质量等都会对策划书本身产生影响。



0.4 营销策划人员的职业要求

0.4.1 营销策划人员的定义、等级及职业要求

1．营销策划人员的定义

从事营销策划活动，提供营销策划服务，具有良好的职业道德，能够熟练运用经济管理、营销策划理论和各种实战方法为公司营销活动提供创新服务的从业人员，被称为营销策划人员，在营销策划领域也被称为策划师或策划人。

2．职业等级及职业要求

按照能力素养、知识结构和策划业绩的不同，以及在公司营销组织中制订、实施营销策划方案中所起的作用和担负的责任不同，营销策划师分为高级营销策划师、中级营销策划师、初级营销策划师（营销策划助理）3 个等级。

（1）高级营销策划师：能够独立完成营销策划方案的制定或实施，解决公司重要营销的创新问题。

（2）中级营销策划师：能够深度参与营销策划方案的制定或实施，解决公司营销领域中某些环节或某个营销项目的创新问题。

（3）初级营销策划师：能够局部参与营销策划方案的制定或实施，完成公司创新营销的某些基础性或技术性问题。

0.4.2 营销策划人员评价指标

中国商业联合会提出并于 2007 年 5 月 1 日起实施的《中国商务策划行业评价体系规范》（SB/T 10411—2007），明确提出了商务策划人员的评价指标。

1．能力素养

1）职业素养

遵守基本职业规范的情况，包括遵守国家法规和政策、实事求是、守诺保密、合理收费、客户至上、团结同业、社会责任等方面的要求。

2）文化修养

具有良好的文化背景、艺术修养等。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

3）信息能力

策划人员应具备的基本信息能力，包括良好的信息意识、信息搜集调查水平、信息工具应用水平、文字表述能力、人际交流能力等。

4）分析能力

对问题的解析能力、对数据的分析能力、对前景的预测能力等。

5）创意能力

具备理论创新、思路创新、方法创新、知识创新、运作技巧创新等创意性能力。

6）组织能力

策划过程中能体现出组织、管理、沟通、协调和指导等方面的能力水平。

2. 知识结构

1）专业知识

掌握策划专业知识和理论，如策划技法、策划设计、决策策划、战略策划、经营策划等。

2）基础知识

掌握一些策划的基础知识，如策划心理、策划艺术、策划咨询知识等。

3）相关知识

除了专业知识外，应有广博的知识面，熟悉相关领域的一些知识，如企业战略、企业经营、思维科学、运筹学、咨询学、美学、规划学、市场学、调研学、营销学、企业文化等。

3. 策划业绩

1）项目数量

商务策划人员每年主持或参与的商务策划项目数量。

2）项目规模

每年主持或参与的商务策划项目的规模情况。项目规模按照项目合同标的进行计算：10万元以下的项目属于小型项目，10万～30万元的属于中型项目，30万元以上的属于大型项目。

3）项目实施

每年主持或参与的商务策划项目的实施情况，具体包括全部实施、部分实施与没有实施3种情况。

4）项目效益

要求策划方案实施后给客户带来的直接或间接经济效益，以及良好的社会影响力或业界反响。

5）研究成果

商务策划人员在商务策划领域的综合学术成果，具体包括策划学专著、论文、教材等。

6）社会活动

参与策划领域相关的学术性、商业性、社会性活动的情况，以及参与和策划领域相关的各种培训活动情况。

商务策划人员评价指标及分值见表0-7。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 0-7 商务策划人员评价指标及分值

指标类别	指标项目	指标分值	合计分值
能力素养	职业素养	4	35
	文化修养	4	
	信息能力	6	
	分析能力	8	
	创意能力	8	
	组织能力	5	
知识结构	专业知识	5	15
	基础知识	5	
	相关知识	5	
策划业绩	项目数量	10	50
	项目规模	10	
	项目实施	10	
	项目效益	10	
	研究成果	5	
	社会活动	5	
合计	—	—	100

北京大学出版社版权所有 禁止转载

0.4.3 营销师的工作要求

原劳动和社会保障部颁发的《市场营销职业标准》对营销师（职业编码：4-01-02-01）职业及工作要求作出了明确的规定，其中营销策划相关技能成为营销师职业要求的核心。

1．职业定义

营销师是从事市场分析与开发研究，为企业生产经营决策提供咨询，并进行产品宣传促销的人员。

2．职业等级

营销师职业分为 5 个等级：营销员（国家职业资格五级）、高级营销员（国家职业资格四级）、助理营销师（国家职业资格三级）、营销师（国家职业资格二级）、高级营销师（国家职业资格一级）。

3．职业能力特征

具有一定的分析、推理、判断、表达、交流及运算能力。

4．工作要求

营销师工作要求见表 0-8。

表 0-8　营销师工作要求

职业功能	工作内容	技能要求	相关知识
市场调查与分析	组织市场调研	①能够拟定调研计划； ②能够进行调查表与问卷设计； ③能够组织实施市场调研活动； ④能够撰写市场调查报告	①制订调研计划的知识； ②问卷设计知识； ③组织市场调研活动的知识
	进行市场分析	①能够分析市场营销宏观、微观环境给企业带来的机遇与威胁； ②能够分析消费者购买行为类型； ③能够根据消费者购买过程采取相应的对策	①市场营销环境分析的知识； ②消费者购买行为模式、类型、决策的知识
	评估与预测	①能够分析、汇总调研数据； ②能够计算总市场及区域市场潜量； ③能够进行市场营销售额的预测	①总市场潜量与区域潜量的含义； ②市场销售额的预测方法
营销策略与营销活动管理	制定营销策略	①能够编制企业营销目标与任务书； ②能够分析现有企业并编制组合计划； ③能够编制新业务发展计划	①企业任务与目标的含义； ②分析现有业务的方法； ③新业务计划的方法
	制订市场营销计划	能够制订和组织实施市场营销计划	市场营销计划的含义和内容
	管理营销活动过程	①能够了解整个营销活动过程； ②能够根据不同需求水平采取不同的营销对策	①市场营销管理过程的含义和内容； ②分析不同需求水平的方法
产品与价格管理	产品管理	①能够判断产品生命周期并提出营销对策； ②能够组织实施产品组合策略； ③能够进行产品大类决策	①产品生命周期的知识； ②产品组合的知识； ③产品大类决策的知识
	价格管理	能够灵活运用定价策略与技巧	定价策略与技巧的知识
渠道管理	制定渠道策略	能够制定与实施渠道策略	①营销渠道的种类； ②选择、评估中间商的知识
	设计渠道系统	能够设计相应的渠道系统	渠道系统的种类
	实施渠道管理	能够建设和维护渠道系统	①渠道调整的知识； ②不同类型渠道关系的知识； ③激励渠道成员的知识
促销管理	制订销售促进方案	能够制订销售促进方案并进行评估效果	①销售促进的含义与特征； ②销售促进方案设计的方法； ③评估销售促进效果的方法
	策划并实施公共宣传活动	①能够与新闻媒体建立联系； ②能够撰写公共宣传新闻稿； ③能够策划并实施公共宣传活动方案	①与新闻媒体建立关系的原则； ②撰写新闻稿的知识； ③公共宣传活动的类型

北京大学出版社版权所有
禁止转载

续表

职业功能	工作内容	技能要求	相关知识
销售管理	客户管理	①能够建立客户档案； ②能够管理应收账款； ③能够针对不同客户采取不同管理措施； ④能够处理客户投诉	①客户分类知识； ②客户管理的内容与原则； ③客户管理的分析方法； ④处理客户投诉的原则与流程； ⑤应收账款统计的知识
销售管理	服务质量管理	①能够设计服务质量考评体系； ②能够对服务质量进行测定； ③能够制定服务营销策略	①服务质量考评体系的知识； ②服务质量测定的知识； ③服务营销组合的知识
网络营销管理	协助设计网页	①能够协助设定企业站点； ②能够协助设计网页； ③能够在网上对客户进行管理	①企业站点的知识； ②网页设计的知识； ③推销网页的知识
	确定网络营销组合	①能够制定网络广告与公关策略； ②能够制定网络渠道与服务策略	网络营销组合知识

北京大学出版社版权所有 禁止转载



0.5　设计营销策划课程

0.5.1　营销策划课程的学习目标

营销策划课程总体学习目标是以营销人员，特别是营销策划人员应具备的核心能力——撰写营销策划书项目为任务驱动，以企业营销工作过程为导向，在市场分析的基础上，灵活运用营销策划的相关知识和技能，设计营销战略和营销策略组合，能够撰写出符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行的营销策划书。具体为相互联系与支撑的能力目标、知识目标和素质目标体系。

1．能力目标

（1）能够按照营销策划的程序来开展营销策划活动。

（2）能够搜集市场分析相关的产品信息、营销环境信息、市场供求信息、消费行为信息、竞争信息等资料，按要求编写市场调研分析报告。

（3）能够进行市场细分策划、目标市场选择、市场定位策划和定位传播策划。

（4）能够在 SWOT 分析基础上进行企业营销战略策划。

（5）能够进行新产品推广策划；能够进行产品组合策划；能够运用品牌与包装策划的方法；能够根据产品处于生命周期的不同阶段策划营销策略。

（6）能够选择适当的方法制定价格；能够选择使用不同的价格策略；能够适时进行价格调整；能够分析和判断价格策划中的风险并制定防范策略。

（7）能够设计分销渠道，并初步具备产品分销渠道管理策划的能力。

（8）能够根据产品及市场确定各种具体促销策划的内容，进行各种促销策略的策划；能够编写具有可操作性的促销策划报告。

（9）能够进行营销策划的效果分析，编写财务报表。

（10）能够撰写出符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行的营销策划书。

2．知识目标

（1）熟悉营销策划的内容，掌握营销策划的流程。

（2）熟悉市场调查总体方案策划的要求及实施方法；掌握调研分析报告的格式及撰写技巧。

（3）熟悉目标市场战略（STP 策划）策划的内涵及策略。

（4）了解市场营销战略的内涵，熟悉营销战略所制定的基本程序和要求。

（5）理解产品策划的内涵、原则，掌握产品策划的方法和策略。

（6）掌握价格策划的方法和技巧及价格调整策划；理解价格策划中的风险防范。

（7）掌握分销渠道的设计策划、管理策划；理解分销渠道中实体分配策划的步骤、策略和方法。

（8）熟悉促销策划的各种具体策划方式及其含义；掌握广告、营业推广、公共关系和人员推销策划的内容、步骤、方法和策略。

（9）掌握营销策划书的要素及格式规范；了解营销策划书的撰写程序；掌握营销策划书的撰写技巧。

3．素质目标

（1）能与他人合作共事，形成团队合作意识。

（2）能按规范办事、做事细致认真。

（3）能与他人交流、很好地沟通分享，准确表达自己意见。

（4）能运用多种工具和方法，主动收集信息资料，获取相关信息并整理分析。

（5）能应对出现的各种机遇和威胁，分析问题、解决问题。

（6）能运用财务会计知识预测和分析营销，具有经济意识、风险意识。

（7）能开拓性地设计营销方案，具有创新精神。

（8）能较好地概括、编写职业相关的文案。

（9）能运用英语书面表述有关营销策划的词汇术语。

0.5.2 营销策划课程的教学设计

1．课程项目任务设计

针对企业营销策划的典型工作任务，遵循职业能力培养的基本规律，营销策划课程以撰写营销策划书为课程总项目，并以此贯穿于整个课程的教学始终。根据营销策划的工作过程及总项目，设计了 6 个相互关联又相对独立的课程项目：分析营销市场、策划营销战略、制定产品策略、制定价格策略、制定渠道策略、制定促销策略，如图 0.2 所示。

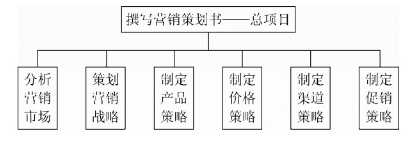


图 0.2 课程项目任务设计

北京大学出版社版权所有 禁止转载

根据职业过程分析，对每个项目设计若干个教学情境，即训练任务。例如，在制定促销策略中，确定了设计广告促销方案、设计营业推广促销方案、设计公共关系促销方案、设计人员推销促销方案、撰写促销组合策划书5个方面的任务。

2．课程教学环境设计

将班级假设为一个公司，从事营销策划业务。把全班分成若干个产品营销策划部（每个部门5或6人），分别经营不同产品的营销策划业务。课程教学环境设计如图0.3所示。

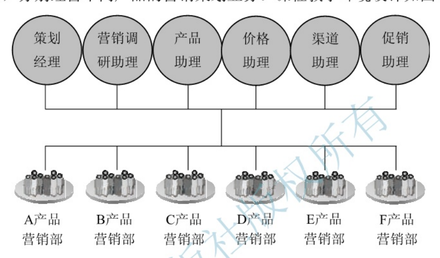


图0.3　营销策划课程教学环境设计

北京大学出版社版权所有 禁止转载

（1）教师角色：营销策划课程的教师职业定位是公司的营销策划总监，同时又是营销策划方面的咨询师，负责营销策划项目任务的总体安排，营销策划知识的培训，策划过程的指导、监督、检查、整改和策划项目成果的验收、点评、考评等工作。

（2）学生角色：学生的职业定位是公司按不同产品营销部划分的营销经理和营销员，一般4～6人为一个产品营销策划部，选举1名担任策划经理，其余分别为营销调研策划助理、产品策划助理、价格策划助理、渠道策划助理、促销策划助理等，营销战略策划、财务分析预测等由团队共同负责。

通过模拟营销工作环境的教学环境设计，努力体现教室与工作场所的统一，教师与师傅的统一，学生与员工的统一，作业与作品的统一，教学内容与工作任务的统一。

3．课程教学内容设计

教学内容的选择体现三个对接。依据营销策划相关岗位对专业人员能力、知识和素质等方面的要求，对接于职业岗位的具体项目和任务，合理选择教材内容，体现课岗对接；依据营销专业相应的职业资格证书如营销师国家职业资格、营销策划师等要求，将职业资格证书考试内容融合到教材内容之中，体现课证对接。在课程教材内容中同时对接国内外专业技能竞赛，融入竞赛方面的要求，引用学生作品的内容作为引例、案例，体现课赛对接。具体学习内容对应于具体的训练任务。例如，在分析营销市场项目中，我们具体介绍了公司宏观营销环境分析、购买行为影响因素分析、竞争状况分析、行业分析、公司内部环境分析等方面的学习内容。

4. 课程教学模式设计

基于营销职业特点，“教、学、做”的统一不能满足营销专业人才培养的需要，我们设计了“做、学、教、说”四位一体的教学模式。在教学过程中，以学生能做会做为引领，学生根据营销职业人员编制产品营销策划书规范一步步实施相关子项目；在“做”中根据“缺什么就补什么”，再以“学”跟进；结合学生“学”的需求和工作任务的需要由教师“教”，即“传道、授业、解惑”；在“说”中提高学生的沟通能力，形成思维碰撞，激发智慧的火花。以项目六制定促销策略为例，具体见表 0-9。

表 0-9　项目六制定促销策略教学模式构建范例

项目名称	能力训练任务名称	能力目标（做）	相关知识支撑（学）	方式方法（教）	交流与评审成果（说）
制定促销策略	设计广告促销方案	能够撰写广告策划报告	广告策划的内容、程序、预算	教师组织、情景教学	团队产品广告策划报告
	设计营业推广促销方案	能够制定营业推广策划方案	营业推广策划的步骤、内容、方式、评估	任务驱动、团队讨论	团队产品营业推广策划方案
	设计公共关系促销方案	能够进行公共关系促销方案策划	公共关系策划的程序、内容、方案策划	案例教学、学生讨论	团队产品、公共关系策划方案
	设计人员推销、促销方案	能够进行人员推销、促销策划	人员推销组织策划、管理策划	教师组织、学生讨论	团队产品人员推销策划方案
	撰写促销组合策划书	能够编制促销组合策略策划书	促销组合及其策划书的编写	任务驱动、团队讨论	团队产品促销组合策略策划书

北京大学出版社版权所有 禁止转载


评价

（1）团队代表交流展示课程学习与实践方案。
（2）团队之间互评。
（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
营销策划主要内容	内容全面、重点突出、符合公司和产品实际	30	
营销策划任务分工	分工明确、团队协作、责任到位	10	
营销策划工作程序	步骤清晰、程序合理、易于操作	20	
营销策划控制方案	指标合理、方法得当、可操作性强	10	
学习实践总体计划	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	30	
合　　计		100	



善于策划的印度涂料商

立邦漆产品遍布世界各地，口号就是“处处放光彩”。支持其“处处放光彩”的基础就是种类繁多的产品，共有100多种。立邦漆按档次又将这些种类细分，每一种漆又分为亚光、半光、全光等几种，这也是立邦漆的优势所在。产品色彩丰富、品种齐全，只要有需求就能满足你，这就是立邦漆所营造的品牌形象——成为家庭装饰涂料的第一品牌。

印度的一家公司也生产涂料，他们看到立邦漆在印度稳坐头把交椅，就想与它平起平坐。

首先进行市场调查。这家印度公司走访了立邦漆的代理商和购买立邦漆的客户，问他们对立邦漆不满意的3个方面，然后再采访从商店里走出来的不是立邦漆的客户，问其为什么不买立邦漆，也说出3个理由。这样总结下来，有以下几种说法。

有的说名牌太贵。也有人认为立邦漆并不比别的漆好，刷在墙上也显不出立邦漆的标志，没有什么品牌效应，不像衣服和手表，能看出牌子，可以炫耀。你就是带人看房子，也不会说：“看，我们家用的全是立邦漆。”有的代理商说立邦漆的优点就是品种多，但代理的门槛太高：要体现“处处放光彩”，肯定每一个品种都要有，共100多个品种，每种就是只拿5桶也要500多桶。大部分代理商都没有地方存放，再说也没有那么多资金，因此对其也只能是望而生叹。还有的说立邦漆是有几种产品很赚钱，但也有几种产品基本上卖不出去，赚钱的赚了很多，但赔钱的也赔得不少，这样一来，到年底结账，赔赚相抵，忙活一年下来也没赚多少钱。还有一点是立邦漆的整体成本比较高，资金回笼慢，代理商的资金周转速度比较慢。

调查分析之后，这家印度公司基本确定了其营销策略。

（1）找出了立邦漆比较畅销的5种产品，这家印度公司只做这5种，产品比较集中。

（2）价格上比立邦漆便宜1/3，这是印度公司的价格优势所在。在广告方面宣称：如果你要买这5种产品当中的一种，你没有理由买立邦漆（我的最好）；如果你买这5种产品以外的产品，那请你继续去买立邦漆。

也就是说针对这5种产品来讲，我的产品与他的产品质量一样，还比他便宜1/3，你有什么理由不买我的产品而买他的呢？同时，如果你买这5种漆之外的品种，那么你也可继续去买立邦漆，这样一来，也并未将立邦漆全盘否定，避免产生敌对情绪。

（3）降低生产成本。这家印度公司的产品单一，就5种，而立邦漆有100多种。生产这100多种产品，需要100多条生产线，卖得好的产品，其生产线的利用率还可以，但是卖得不好的产品的生产线基本闲置，生产成本也就比较高。而这家印度公司就只有5种产品的生产线，产品需求量又比较大，生产线利用率就比较高，也就降低了产品的生产成本。

（4）中间环节费用低。假如一个代理商代理5种产品，每种订5桶，一共才25桶，占用资金比较少。而且5种产品全是畅销产品，卖得快，赚钱快，折扣即使低一点，代理商数量也会增加，成本也就降低了。

经过这一番解释，大家都明白了。这是让利销售，把利润都让给了经销商。那么，厂家还赚什么钱呢？没有利润，厂家怎么办呢？实际上，在市场经济竞争比较激烈的环境中，对厂家来讲，钱并没少赚，但它是在成本这里赚的而不是在利润里赚的。

公司在准备完毕后，发起全面进攻，取得了辉煌的成就。善于策划的印度涂料商实现了公司的快速发展，其销售在市场上很快上升到了前三名。

（资料来源：张昊民．营销策划[M]．北京：电子工业出版社，2005.）

北京大学出版社版权所有 禁止转载

总结与回顾

在项目0——撰写营销策划书中，已经学习或实践了以下方面。

策划知识方面：包括策划的含义、营销策划的主要任务、撰写营销策划书的相关知识和要求等。

策划职业方面：包括营销策划人员的职业要求和营销职业人员的工作要求等。

营销策划教学方面：营销策划课程开发设计的思路；营销策划课程的学习目标，包括能力目标、知识目标、素质目标；营销策划课程的教学设计，包括课程项目任务设计、课程角色设计、教学内容设计、课程教学模式设计等。

组成了营销策划团队，选择了团队策划的产品和背景公司，讨论形成了团队营销策划的主要内容、任务分工、工作程序、控制方案等，编写了团队营销策划课程学习与实践的总体计划。基于上述任务的完成，可以按营销策划的程序进行后续各个项目的学习与实践。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

分析营销市场

FENXI YINGXIAO SHICHANG

北京大学出版社版权所有
禁止转载



【学习目标】

通过本项目的学习和实践，将会完成以下任务。

（1）编制营销调研分析方案。

（2）选择并实施营销调研方法。

（3）进行营销调研分析。

（4）撰写营销调研分析报告。



【学习指南】

市场分析是市场营销策划的基础。市场分析为制订科学的市场营销策划提供了基础和依据。对需求总量和需求结构的市场调查和预测能够促进社会生产的合理化、更好地满足消费需求。市场资料是对市场信息搜集、整理和分析的结果，是市场预测的依据。市场资料按其来源的不同分为一手资料和二手资料两类。其中，二手资料在市场预测中同样有着重要的用途，应用时必须特别注意对其认真分析，提高对资料的综合整理能力。建议用 4 个小时的时间来研究本项目的内容，并能够用同样的时间与团队成员一起实践。



【引例】

New 制鞋公司

位于英国中部的 New 制鞋公司，正经历着一个利润下降的痛苦时期。公司是根据其所投入资金获得的税前利润来估算公司利润的。

销售主管说，利润率下降反映了市场目前的萧条状态。市场总需求量远低于 12 个月以前的水平，在竞争加剧的情况下，公司一直在努力维持其以前的市场占有率。来自于欧洲厂商的竞争已经因为欧盟贸易政策的改变而加剧了，尤其是西班牙的厂商，利用他们比较低的成本结构侵入了英国市场。但 New 制鞋公司却无法在欧洲市场上充分利用机会。它的市场策略还未发育成熟，难以获得竞争优势。销售主管把公司的竞争力欠缺归咎于研发团队的糟糕表现和制造部门对制造成本缺乏监控。技术主管宣称，公司的产品不亚于全世界的任何一种产品。的确，该公司的产品到目前为止是性价比最好的产品。他指出，公司去年的市场营销力度不够，公司必须一直保持在公众中的知名度，尤其是在竞争加剧时。同时，他认为营销活动需要资金支持，而这正是此间所欠缺的。生产主管指出，公司原本可以通过在制造程序中引进新技术，来大幅度降低其制造成本。然而，他指出，公司的会计报表歪曲了事实真相。在他看来，利润率是增长了，但却没有在公司的经营账目中得到真实反映。财务主管感觉到，利润率的下降应归咎于公司最近的收购行为。对零售业的投资并不像当初所设想的那样有利可图。在目前经济不景气的情况下，这种做法在某种程度上反映出了公司选择的收购时机是不成熟的。总经理指出，公司明显地存在问题，为了解决这个问题，每个人都应该对竞争者的动向和公司如何从营销的观点做出回应给予特别的关注。

在 New 制鞋公司这个信息不充分的案例中，公司中的各个部门都对企业利润的下滑有着自己的见解，销售、技术、生产、财务等部门的主管都主观地将企业利润下滑的原因归咎于其他方面的原因。其实，企业真正存在的问题在于当市场在不断变化，市场竞争在不断加剧时，它没有及时地进行市场调研，没有清楚掌握市场的动态及消费者心理的变化，这使得企业以其陈旧的营销策略应对新型的市场，利润下降在所难免。

如果企业想要抑制颓势，那么就需要做详细的市场调研，找到症结所在并提出解决问题的答案。在 New 制鞋公司里，销售、技术、生产、财务等部门都在推卸责任，说明企业缺乏对问题的真正了解，这时就需要进行市场分析、产品研究、促销研究、定价研究、分销研究和购买行为研究，系统地收集、整理、分析和报告有关营销信息，以求帮助 New 公司及时、准确地了解市场机遇，发现市场营销过程中企业真正存在的问题，并正确制定、实施和评估市场营销策略和计划。

【解析】

公司若想持续获得利润，就必须了解市场环境与竞争者的动向，而营销调研分析则是公司解决问题和实现目标的最有效途径。

（资料来源：百度文库）

北京大学出版社版权所有 禁止转载



任务 1.1　编制营销调研分析方案



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够合理选择市场分析的内容	理解市场分析的含义
	掌握市场分析的内容

续表

能力目标	知识目标
能够有效确定市场调研策划的主题	理解市场调研的含义
	理解营销调研分析方案设计的格式和内容
能够编制营销调研分析策划的方案	掌握市场调研分析的常用方法
能够评价营销调研分析方案的可行性	熟悉营销调研分析方案设计的步骤与方法

能力训练任务

步骤1：依据团队选择的公司与产品，通过网络收集资料，进行公司的市场分析。
步骤2：确定营销调研分析的主题。
步骤3：确定调研分析的对象和调研分析的主要内容。
步骤4：讨论确定调研项目的组织安排。
步骤5：撰写营销调研分析策划方案。
步骤6：评价营销调研分析方案。

市场营销调研分析是一个科学性很强、工作流程系统化很高的工作。它是由调研人员收集目标材料，并对所收集的材料加以整理统计，然后对统计结果进行分析以便为决策提供依据。在实际工作中，面对一个调研项目，需要做的首要工作是明确市场调研的主题和任务，并科学设计营销调研分析方案。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

活动1.1

根据团队选择的产品，讨论收集该产品的相关市场信息的主要方面。

1.1.1 市场分析的内容

市场分析是非常重要的营销活动，也是营销策划活动的基础和依据。只有通过周密的调研和分析，才能明确市场机会、市场威胁及自身的优劣势，从而为营销战略和营销策略的编制提供决策依据。市场分析的内容在营销相关课程中会有所涉及，在本项目中仅作提示性介绍。

1．公司宏观营销环境分析

营销环境指影响公司市场营销活动及其目标实现的各种客观因素和动向的综合。宏观营销环境，指环境中间接影响公司营销活动的不可控制的较大的社会力量，包括人文环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治与法律环境及社会文化环境等。

1）人文环境

市场是由具有购买欲望和购买力的人组成的。需仔细分析以下6方面。

（1）人口规模与增长。

（2）人口结构。人口年龄结构决定需求的结构，不同年龄阶段的人对产品的需求差别很大。

营销策划实践

中国计划生育政策提倡一对夫妻只生一个孩子。结果是孩子受宠爱，从糖果到电脑应有尽有，6 个大人围着一个小孩转。按资料估计，大城市中 40%的家庭收入用于孩子的抚养。这一趋势激励玩具制造商大举进入中国市场，如日本的班达、丹麦的乐高集团及马特尔公司。

（3）家庭结构类型。传统家庭由丈夫、妻子和孩子（有时有祖父母）组成。非传统家庭包括独身、分居、同居、丧偶、离婚、单亲家庭等。不同家庭群体有不同的购买习惯。

（4）民族结构。

（5）教育程度。

（6）人口的地理分布及迁移。

拓展知识

大众市场向微观市场转变的趋势

人文环境各方面变化所产生的影响，使市场从一个大众市场转变为更加分散的，具有年龄、性别、地理、生活方式、人种背景、教育等差别特征的微观市场。每一个群体都有他们自己强烈的爱好和消费特点，只有通过越来越具有差别的媒介，才能与他们互相沟通。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

2）经济环境

市场不仅需要人口，而且还需要购买力。实际经济购买力取决于现行收入、价格、储蓄、债务，甚至信贷。

（1）收入。国民生产总值是衡量一个国家经济实力与购买力的重要指标。人均国民收入是国民收入总量除以总人口的比值。可支配的个人收入是指扣除消费者个人交纳的各种税款和交给政府的非商业性开支后，可用于个人消费和储蓄的那部分个人收入；可随意支配的个人收入是指可支配的个人收入减去消费者用于购买生活必需品的固定支出所剩下的那部分个人收入，是消费需求中最活跃的部分。

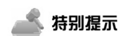
（2）消费结构。恩格尔定律：随着家庭收入的增加，耗费在食品支出上的比例会下降；用于居住方面的支出比例大体不变；用于服装、娱乐、保健和教育及储蓄的支出比例会上升。食品支出与家庭支出总额之比称为恩格尔系数。此系数越高，生活水平越低。

拓展知识

欧美发达国家和中东石油富国的恩格尔系数大多在 20%以下。

发展中国家的恩格尔系数几乎超过 45%。

（3）储蓄、债务、信贷。储蓄包括银行存款、债券、股票等，是一种推迟了的、潜在的购买力，实际上是消费者将现在的收入用于未来的消费。收入一定时，储蓄多，则现实消费量就小，而潜在消费越大。日本人将收入的 13%用于储蓄，是美国消费者储蓄率的 3 倍，中国的比例更高。消费者信贷是消费者凭信用先取得商品使用权，然后按期归还贷款以购买商品，即消费者提前支配未来收入，提前消费。市场供大于求时，常以此方法刺激消费。欧美国家盛行消费者信贷。我国主要在商品房、家用汽车、教育等方面提供信贷。



特别提示

营销者必须留意收入、生活费用、利率、存款、信贷方面的变化趋势。

3）自然环境

公司的威胁与机遇同自然环境的以下趋势紧密关联：原料短缺；能源成本的增加；污染的增加；环境保护中，政府使命的变化等。

4）技术环境

技术创造了许多奇迹，如青霉素、心脏手术；技术也创造了恐怖的魔鬼，如氢弹、神经性毒气；技术也创造出了如汽车、电子游戏等福祸兼并的事物。

每一种新技术都是一种“创造性破坏”因素，复印机伤害了复写纸行业，电视机拉走了报纸的读者和收音机的听众及电影院的常客，MP3 播放器打击了唱片行业。容忍科技衍生的破坏是进步的代价。



特别提示

营销人员应该看到技术的下述趋势：技术变革步伐加快；无限的革新机会；变化着的研究与开发预算；增长着的技术革新规定和法律……

5）政治与法律环境

（1）政治环境因素，即影响公司市场营销活动的政治因素。例如，政治局势、方针政策、政治体制、经济体制、外交关系、政府与公司关系、区域政治状况；不同国家、地区的市场化进程改革、招商投资政策；腐败行为和道德的影响等。

（2）法律环境，即商业管理的立法。对公司营销活动产生作用的法律方面的因素，具体包括法律、法令、条例、规则、章程等法律性文件及规定。

6）社会文化环境

人们赖以成长和生活的社会形成人们的基本信仰、价值观和生活准则。社会文化包括价值观、伦理道德、宗教信仰、审美观、风俗习惯等。这些因素深刻影响人们的欲望和行为，从而影响到企业的目标市场定位。因此，营销活动必须符合社会文化的要求，才能顺应消费者的需求。

2. 购买行为影响因素分析

影响消费者购买行为的主要因素如图 1.1 所示。

文化因素	社会因素	个人因素	心理因素	
文化 亚文化 社会阶层	相关群体 家庭 角色地位	年龄 性别 职业 教育 收入 生活方式	动机 认知 学习 信念 态度	消费者

图 1.1 影响消费者购买行为的因素

北京大学出版社版权所有
禁止转载

1）文化因素

文化因素对消费者的行为具有最广泛和最深远的影响，包括文化、亚文化、社会阶层。

文化是人类欲望和行为最基本的决定因素。每一种文化都包含较小的亚文化群体。这些亚文化群体为其成员提供更为具体的认同感。

社会阶层是在一个社会中具有相对的同质性和持久性的群体，可依据职业、收入、受教育程度、社会地位及居住区域等因素的综合来划分。同一阶层的成员具有相似的价值观、兴趣爱好和行为方式。通常用权力、财富和声望三个标准来划分社会阶层。

拓展知识

社会阶层的特点

（1）同一社会阶层内的人，其行为要比来自两个不同社会阶层的人的行为更加相似。

（2）人们以自己所处的社会阶层来判断各自在社会中的地位。

（3）某人所处的社会阶层并非由一个变量决定，而是受到职业、财富、教育和价值观等多种变量的制约。

（4）个人能够在一生中改变自己所处的阶层，既可以向高阶层迈进，也可以跌至低阶层。但是，这种变化的变动程度因某一社会的层次森严程度不同而不同。

2）社会因素

消费者的购买行为同样也受到一系列社会因素的影响，如相关群体、家庭、社会角色与社会地位等。

（1）相关群体，指对人的态度、偏好和行为有直接或间接影响的群体。某些成员是主要群体，如家庭、朋友、邻居，个体与他们之间接触频繁并相互影响。有些成员属于次要群体，如宗教成员、职场同事和贸易协会伙伴，这些一般更为正式，但个体之间的相互影响较少。

人们至少在 3 个方面受其相关群体的重大影响：相关群体使一个人受到新的行为和生活方式的影响；影响个人的态度和自我概念，因为人们通常希望能迎合群体；产生某种趋于一致的压力，影响个人的实际产品选择和品牌选择。

北京大学出版社版权所有
禁止转载



特别提示

对受到相关群体影响大的产品和品牌制造商来说，必须尽量接触和影响有关相关群体中的意见带头人。

（2）家庭。消费者家庭成员对消费者个人价值观念、审美意识、生活方式及消费观念的形成和购买行为影响最大。



营销策划实践

在泰国，香烟的外包装上都必须贴有警告标志，如吸烟容易导致肺癌、威胁未出世宝宝的健康、导致衰老等，且标志须占据外包装面积的 30%以上。然而人们往往忽视这些警告，直到第 10 条警示语才引起人们的注意——吸烟导致阳痿。泰国是第一个在香烟外包装上加入这条警示的国家。不久，“禁烟与健康行动基金办公室”接到不少妇女的电话，询问如何促使他们的丈夫戒烟。

（3）角色与地位。每个人在各群体中的位置可用角色和地位来确定。人们在购买商品时往往结合自己在社会中所处的地位和角色来考虑。

3）个人因素

消费者决策也受其个人特征的影响，包括年龄和生命周期阶段、职业、一个人经济状况、生活方式、个性和自我概念等。这些因素将在项目 2 的市场细分部分介绍。

4）心理因素

一个人的消费选择受 5 种主要心理因素的影响：动机、知觉、学习、信念、态度。

影响产业消费行为的因素有环境因素、组织因素、人际因素、个人因素，如图 1.2 所示。

环境因素	组织因素	人际因素	个人因素	
需求水平 经济前景 货币成本 供给状况 技术革新速度 政治法律情况 市场竞争趋势	营销目标 采购政策 工作程序 组织结构 管理体制	职权 地位 感染力 说服力	年龄、教育、职位、性格、风险态度等	产业消费者

图 1.2 影响产业消费行为的因素

北京大学出版社版权所有 禁止转载

营销策划实践

从保健品行业来看，脑白金无疑是一个成功的产品。在上市之前，史玉柱曾与在无锡公园里晨练的老人们闲聊，询问困扰老年人们最多的问题是什么。两个月的调查结果表明，困扰大多数老年人的问题是肠道问题和睡眠不好。脑白金基于对老年市场调查的结果最终确定了它的功能主诉及策划方案。从脑白金的成功也可以看出其市场信息搜集的成功，直接针对目标消费群体进行调查，得出的结论才真实有效。

3．竞争状况分析

1）行业竞争状况分析

行业竞争一般有以下 4 种典型状况，具体状况及特点见表 1-1。

表 1-1 行业竞争状况及特点

行业竞争状况	特 点
完全竞争市场	市场上的买卖双方对于商品的价格均不能产生任何影响力
自由竞争市场	一种商品市场完全被某个或某几个厂商所垄断和控制
垄断竞争市场	既有独占倾向又有竞争成分
寡头垄断市场	某种商品的绝大部分由少数几家企业垄断

活动 1.2

分析现实生活中的行业，列举完全竞争、完全垄断、垄断竞争、寡头垄断的例子。

2）公司竞争对手分析

按由窄到宽的角度来界定，公司的竞争对手可分为 4 个层次，见表 1-2。

表 1-2　公司竞争对手的 4 个层次

竞争对手	特　　点	实例（大众公司）
品牌竞争	同一行业以相似的价格向相同顾客提供相同产品的公司	丰田、本田和其他中档汽车制造商
行业竞争	同一行业生产不同档次、型号、品种产品的公司	所有的汽车制造商竞争
形式竞争	为满足相同需求而提供不同产品的公司	摩托车、自行车和卡车的制造商
广泛竞争	为争取同一消费者资金而提供不同产品的公司	所有的主要耐用消费品、国外度假和房产公司等

活动 1.3

A 公司是摩托车生产公司，下列情况各属于哪种类型的竞争者？

（1）A 公司向市场提供摩托车的档次、价格与 B 公司相同。

（2）A 公司生产的摩托车的价格约为 1.5 万元，消费者也拥有准备购买的钱，他将在需要花费相同的彩电、空调、电脑、家具、摩托车等商品中进行选择。

（3）A 公司与所有摩托车生产者以及自行车、小轿车等生产者存在竞争关系。

（4）A 公司与所有摩托车生产者存在竞争关系。

3）竞争优势与劣势分析

竞争的优势与劣势，取决于每个竞争者的资源和能力。通常需要搜集相关资料，即竞争者业务上最新的关键数据，包括销量、销售价格、市场份额、毛利、投资报酬率、现金流量、新投资等。公司通常通过第二手资料、个人经历或传闻来了解有关竞争者的优势和劣势，也可以通过向顾客、供应商和中间商进行第一手调研来增加对竞争者的了解。

4．行业分析

行业是由许多同类企业构成的群体。行业分析的主要任务是界定行业本身所处的发展阶段及其在国民经济中的地位，分析影响行业发展的各种因素及判断其对行业的影响力度，预测并引导行业的未来发展趋势，判断行业投资价值，揭示行业投资风险，为最终确定营销战略和营销策略提供准确的行业背景。行业分析的主要内容见表 1-3。

表 1-3　行业分析的主要内容

类　　别	主 要 内 容
基本状况分析	行业概述、行业发展回顾、行业发展的现状与格局、行业发展趋势、行业的市场容量、销售增长率现状及趋势预测，行业的毛利率、净资产收益率现状及发展趋势预测等
竞争类型分析	行业的市场竞争类型属于完全竞争、完全垄断、垄断竞争还是寡头垄断
经济周期分析	行业属于增长型行业还是周期型行业
一般结构分析	各产品的容量及结构变化、各地区的容量及结构变化、各消费群的容量及结构变化等

北京大学出版社版权所有 禁止转载

续表

类　　别	行业分析的主要内容
要素集约度分析	行业的要素集约度类型：资本密集型（需要大量资本投入的行业如钢铁行业、房地产行业）、技术密集型（技术含量较高的行业如飞机制造行业）、劳动密集型（主要依赖劳动力如纺织行业）、知识密集型（依靠创意设计等智慧投入如创意行业）、资源密集型（依赖资源消耗如煤炭行业、木材行业）等

活动 1.4

寻找属于不同要素集约度类型的行业。

5．公司内部环境分析

公司自身分析即公司的资源分析，公司需定期检查自身的优势和劣势。公司内部环境分析的主要内容见表 1-4。

表 1-4　公司内部环境分析的主要内容

类　　别	主 要 内 容
营销能力	公司信誉、市场份额、顾客满意度、顾客维系、产品质量、服务质量、定价效果、分销效果、促销效果、销售员效果、创新效果、地理覆盖区域等
资金能力	资金成本/利用率、现金流量、资金稳定等
制造能力	设备、规模经济、生产能力、劳动力、按时交货能力、技术和制造工艺等
组织能力	有远见的领导、具有奉献精神的员工、创业导向、弹性/适应能力等

北京大学出版社版权所有 禁止转载

营销策划实践

“滴答”时间银行有限公司市场分析

一、行业分析与发展前景

科技进步和生产力发展的一个直接结果就是人类逐渐摆脱了被生活所奴役的状态，开始享受越来越多的闲暇与自由。新的技术和发达的社会生产力可以允许现代的人类把生命中 50%的时间用于休闲。

我国居民的闲暇时间也正在日益增多。我国居民可自由支配时间的增多，有 3 次十分鲜明的转折。第一次转折是 20 世纪 70 年代中期，职工每日 8 小时以外的时间，每周的休息日和节假日开始不再为政治活动所占用；第二次转折是自 1995 年 5 月起，我国与世界发达国家每周 40 小时工作制接轨，开始在全国职工中实行每周 5 日工作制；第三次转折是 1999 年 9 月，国家出台了《全国年节及纪念日放假办法》。

目前，我国工薪阶层年闲暇时间为 125 天，教师和学生为 168 天。一个更加值得重视的现象是带薪休假政策的出台，带薪休假将使职工的闲暇时间增加近 25%。

我国农村居民也拥有较多的闲暇时间，且其闲暇时间有日益增多的趋势。农业耕作有农忙和农闲时间，在农闲时，有一部分人外出打工，也有一部分人在家中享受闲暇。现代化建设使越来越多的农村居民失去赖以生存的土地，从而也造就了越来越多的“闲人”。眼下实行的退耕还林，也使得一部分居民变得越来越悠闲；农业现代化建设也把许多农业人口从繁重的体力劳动中解放出来，使其拥有了越来越多的闲暇时间。

二、南京市场分析

据统计南京目前在校大学生约八十万，主要分布是仙林大学城、江宁大学城、浦口以及其他地区。以南京仙林大学城为例，目前有二十几万的学生，包括南京大学、南京师范大学、南京财经大学、南京邮电大学、南京中医药大学等 10 余所院校，涉及理、工、商、管、文、医等众多学科和专业。

如今的大学校园里，属于大学生们自由支配的时间多了。于是，我们不禁要问：大学生们在课余时间都在做些什么？他们是如何点缀和丰富自己的课余生活的？学习？工作？逛街？上网？我们对部分学生进行调查，结果如图 1.3。

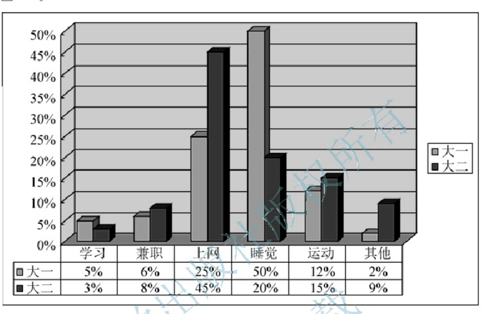


图 1.3 大学生课余时间安排

北京大学出版社版权所有 禁止转载

随着大学教育的改革，当前大学生的课余活动丰富多彩，但从总体来看，主组要的活动有三项：上网、看书、睡觉，大二学生上网尤为突出。因此大学生有较多的空余时间，然而现在还没有一个能为大学生提供合理安排他们业余时间的平台，但是如果我们成立了滴答时间银行这个平台，那么将会有大量的大学生加入我们的“滴答”时间银行，通过我们这个平台合理安排他们的业余时间，这样不仅储存了自己的业余时间，同时也积累了更多经验。有些同学还能将自己在学校学到的专业知识学以致用。

三、竞争者分析（略）

1、各种中介公司

2、各服务项目的专业机构

四、SWOT 分析

“滴答”时间银行有限公司 SWOT 分析见表 1-5。

表 1-5 “滴答”时间银行有限公司 SWOT 分析

优势（S）	劣势（W）
①专业优势：营销专业，有一定的理论知识和实践，熟悉公司经营模式及管理方式 ②行业优势：新兴行业，独特创新，国内鲜有 ③成本优势：服务类企业，只要少许的管理费，成本低廉 ④运行优势：操作简单 ⑤价值优势：留住了最珍贵的时间，真正体现了时间就是金钱	①资金不足：大学生创业初期存在一定的风险，缺少社会经验，难以应付一些突发事件。 ②经验不足：因为创业初期资金不足，难以聘请专业的管理人员

续表

机会（O）	威胁（T）
①需求量大：生产力的提升增加人们的闲暇时间，渴望合理利用时间，消费群体较大 ②消费者多：每一个人都拥有同等的时间，每一个人都可以是时间银行的消费者 ③竞争者少：在中国尚未成熟，发展空间大，鲜有竞争对手	①观念不强：大学生对于合理利用闲暇时间的观念不强 ②认识不透：国内鲜有时间银行，人们对时间银行不了解

（资料来源：摘编自南京化工职业技术学院市场营销专业学生薛洋洋、何瑛、马为莉、黄建兰、郑欣鑫等的作品“滴答”时间银行创业策划书。该策划作品获得2012年第七届全国高职高专“发明杯”大学生创新创业大赛一等奖、2012年全国商科院校大学生市场营销大赛一等奖。）

1.1.2 营销调研分析方案的格式和内容

一份完整的市场调研分析方案，一般主要包括以下6个部分。

1．前言部分

简明扼要地介绍整个调研分析活动的背景原因。

2．调研目的和意义

较前言部分稍微详细些，应指出项目的背景、想研究的问题和可能的几种备用决策，指明该项目的调研结果能给企业带来的决策价值、经济效益、社会效益以及在理论上的重大价值。

3．调研的内容和范围界定

指明调研项目的主要内容，规定必需的信息资料，列出主要的调研问题和相关的理论假说。明确界定此次调研的对象和范围。

4．调研采用的方法

指明所采用的研究方法的主要特征、抽样方案的步骤和主要内容、所取样本大小要达到的精度指标、最终数据采集的方法和调研方式、调研问卷设计方面的考虑、问卷的形式以及数据处理和分析方法等。

5．调研进度和有关经费开支预算

相关计划应该设计得有一定弹性和余地，以应付可能发生的意外事件所造成的影响。

6．附件部分

列出调研项目负责人及主要参与者的名单，并简单介绍一下团队成员的专长和分工情况。指明抽样方案的技术说明和细节说明、调研问卷设计中有关的技术参数、数据处理方法和所采用的软件等。

1.1.3 制订市场调研分析方案的关键任务

1．确定营销调研分析的主题

确定市场调研项目的主题是制订调研方案的前提。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

2. 确定调研对象

需要确定搜集哪些资料、在哪些地区开展调查、调查分析哪些企业和消费者。

3. 搜集分析资料

资料包括同类企业（竞争对手）的相关资料，这些资料主要通过互联网、委托企业获得；零售商与代理商经营情况资料，这些资料在委托方提供名录后，通过有针对性的实地调查获得；消费者信息资料，这些资料要调查人员选定调查的个体对象后获取。

拓展知识

网络市场调研的优势

（1）互动性。这种互动不仅表现在消费者对现有产品发表的意见和建议，更表现在消费者对尚处于概念阶段产品的参与。这种参与将能够使企业更好地了解市场的需求，而且可以洞察市场的潜在需求。

（2）及时性。网络的传输速度快，一方面，调研的信息传递到用户的速度加快；另一方面，用户向调研者的信息传递速度也加快了。这就保证了市场调研的及时性。

（3）便捷性和经济性。无论是对调查者还是被调查者，网络调查的便捷性都是非常明显的。调研者只要在其站点上发布其调查问卷，而且在整个调查过程中，调研者还可以对问卷进行及时修改和补充。而被调查者只要有一台计算机、一个调制解调器、一部电话就可以快速方便地反馈其意见。同时，对于反馈的数据，调查者也可以快速便捷地进行整理和分析，因为反馈的数据可以直接形成数据库。这种方便性和快捷性大大地降低了市场调研的人力和物力耗费。

4. 策划调查问卷及调研提纲

问卷设计的质量对调查结果会产生至关重要的影响，问卷提供了标准化和统一化的数据收集程序，使问题的用语和提问的程序标准化。针对调研主题与方法，必须设计面向目标对象的调研问卷及调研提纲。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

5. 选择资料处理技术和方法

数据处理分析是调查的收获阶段，数据处理与分析技术的高低，直接影响着调研分析的质量。可以使用专业的市场调研软件 SPSS 对问卷进行数据分析，也可以使用 Excel 软件的统计分析功能进行数据分析。

6. 调研项目的组织安排

调研项目的组织安排主要包括人员安排与培训安排、时间安排、经费安排等方面。

活动 1.5

以团队为单位，每个团队确立一个调研项目，如新产品上市调研、开店前期调研、新市场开发的前期调研等。每个团队编写选定调研项目的营销调研分析策划方案。

营销策划实践

关于国美大卖场竞争力的市场调研分析策划方案

一、调查主题

国美大卖场的竞争力。竞争力主要包括四方面：商品、价格、服务、环境。

二、背景调查

在电器大卖场的众多商家里，国美是比较出色的一家。国美电器公司成立于1987年1月1日。目前，“国美电器”已成为中国驰名商标，并已经发展成为中国最大的家电零售连锁企业之一。究竟是什么能让国美在众多商家中脱颖而出呢？是什么样的企业理念和经营策略在推动国美的蓬勃发展呢？我们将对此进行一番调查。

三、目标内容的确定

针对近期推广的产品做调查，以平板电视、空调、数码产品为主，其他电器为辅，调查国美的四大核心竞争力——商品、价格、服务、环境的具体体现。

（1）商品——品种，品牌。

（2）价格——与其他卖场的价格对比，促销力度大小。

（3）服务——商场营业人员的服务态度及专业知识，售后服务（送货服务、保养维修服务）。

（4）环境——整体布局，品牌柜台的布局（商品摆放特色），指示标志，装潢风格。

（5）广告——公共媒体（报纸、杂志、网络、告示），商场内的广告（海报、宣传单）。

（6）顾客——国美大卖场在顾客中的知名度，顾客光顾国美的频率，顾客对国美的整体满意度。

四、调查方法的选择

（1）观察法：观察商品的种类、价格；卖场的整体布局；广告宣传等。

（2）文案调研法：商品的种类、广告宣传等。

（3）询问法：分别从顾客、营业员、卖场负责人的角度出发，了解国美的商品、价格、服务、环境、广告、顾客满意度。

五、调查对象的确定

（1）街头拦截访问、定点访问：样本数70人（其中国美卖场工作人员20人）。

（2）国美大卖场（5家）：国美华商店、国美文一店、国美黄龙店、国美西城点、国美北大街店。

（3）竞争对手（3家）：苏宁北华店、五星红梅店、百思买中山店。

六、调查资料整理和分析方法

（1）用Excel和人工方法核对所得资料并进行整理分析。

（2）定量分析和定性分析相结合。

（3）实地调查结果分析和二手资料研究相结合。

七、调查实施步骤和时间安排

第一阶段：初步市场调查（2天）；

第二阶段：计划阶段（5天）。其中，制订计划2天；审定计划2天；确认计划1天。

第三阶段：问卷阶段（5天）。其中，问卷设计2天；问卷确认2天；问卷印刷1天。

第四阶段：实施阶段（10天）。其中，访员培训2天；实施执行8天。

第五阶段：研究分析（4天）。其中，数据处理2天；数据分析2天。

第六阶段：报告阶段（3天）。其中，报告书撰写2天；报告打印1天。

调查实施自计划、问卷确认后第4天执行。

八、小组成员的确定和工作安排（略）

九、调研实施方案

整个调研的步骤包括总体研究设计、准备工作、实地访问执行与管理、数据、资料的处理和分析、撰写报告等几个部分。其他各项的执行方案如下（略）：

十、经费预算（略）

（资料来源：http://www.docin.com/p-57971076.html）

北京大学出版社版权所有
禁止转载

1.1.4　营销调研分析方案的评价

调研方案常常不是唯一的，需要从多个方案中选取最佳方案。同时，调研方案的设计也不是一次就能完成的，需要通过必要的可行性分析与评价，再对方案进行试行和修改，这是使调研方案具有科学性、实效性的必经步骤。对于一个调研方案的优劣，可以从以下几方面进行评价。

（1）方案设计是否体现了调研目的和要求？

（2）方案是否科学、合理、完整和适用？

（3）方案设计能否提高调研质量？

（4）调研实效检验，即通过实践检验、评价调研方案。



（1）团队代表交流展示营销调研分析方案。

（2）团队之间互评。

（3）教师点评。

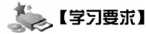
北京大学出版社版权所有 禁止转载

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
公司和产品分析	背景资料翔实、真实，归纳清晰	10	
公司市场分析	内容全面、资料详实、分析合理	20	
调研分析的主题	主题明确、针对性强	10	
调研分析的对象和主要内容	符合公司及产品的实际、可操作性强	20	
调研项目的组织安排	相关安排具有可行性、合理性和科学性	10	
营销调研分析策划方案	调研方案格式正确、语言流畅、条理清晰	30	
合　计		100	



任务 1.2　选择并实施营销调研方法



能力目标	知识目标
能够正确选择市场调研的方法	掌握市场调研的常用方法
能够使用各种调研方法进行市场调研	理解市场调研问卷的结构
能够有效设计市场调研问卷	熟悉市场调研问卷的技巧
能够评价市场调研问卷	掌握市场调研问卷的常见问题的设计

能力训练任务

步骤 1：在进一步研究调研方案的基础上，对若干主要调研方法进行分析，选择相应的调研方法。
步骤 2：通过问案调查收集二手资料。
步骤 3：讨论设计调查问题。
步骤 4：编写调查问卷。
步骤 5：实施一手资料调查。
步骤 6：讨论与评价效果。

科学的营销策划是以充分的市场调研分析为基础的。营销策划人员启动调研分析活动时，在运用文案调查等间接调查方法获得二手资料的同时，应该掌握直接调查获取一手资料的方法，能够进行实地调查，并将调查资料进行简单的分类处理。

常用的调查方法包括访问调查、观察调查和实验调查。常用的调查方法在相关内容在营销专业相关课程中已经学习过，本项目仅作引导介绍。

活动 1.6

某公司准备开发国外市场，想了解我国外贸情况，于是委托某调研公司对我国外贸情况进行调研。请以团队为单位，收集 2013 年我国进出口贸易相关数据，并说明数据来源。

1.2.1 访问调查

访问调查指通过询问的方式向被调查者了解市场资料的一种方法。访问调查根据调查者与被调查者接触方式的不同，分为面谈调查、邮寄调查、电话调查和留置调查 4 种，具体含义及特点见表 1-6。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

表 1-6　4 种访问调查方法比较

方　　法	含　　义	特　　点
面谈调查	调查人员通过与被调查者直接面谈询问有关问题，可以采取个人访问，也可以采取集体座谈方式	主要优点：能够根据被调查者的具体情况进行深入的询问，从而获得较多的第一手资料；可以对被调查者进行直接观察，有利于判断被调查者回答问题的真实程度、可靠程度；回收率高 主要缺点：费用、时间花费多
邮寄调查	调查人员将事先拟定的调查问卷邮寄给被调查者，由被调查者根据要求填写后寄回的一种调查方法	主要优点：调查的空间范围大，可以不受调查者所在地区的限制；样本的数目较多，费用支出较少；避免被调查者面谈中受到调查人员倾向性意见的影响 主要缺点：回收率低，花费时间较长
电话调查	调查人员借助电话工具向被调查者询问，了解意见和看法的一种方法	主要优点：节省调查时间，取得调查结果快；可节省费用支出 主要缺点：样本母体不完整，不容易取得合作
留置调查	调查人员将调查问卷当面交给被调查者，说明填写要求，并留下问卷，让被调查者自行填写，再由调查人员定期收回的一种方法	主要优点：调查问卷回收率高；被调查者可以当面了解填写问卷的要求，填写问卷的时间较充裕；被调查者的意见可以不受调查人员意见的影响 主要缺点：调查地域范围有限，调查费用较高，不利于对调查人员的活动进行有效的监督

活动 1.7

以团队为单位，采取小组讨论的方式讨论餐饮公司针对不同经营目的应采取的询问法。讨论内容主要包括针对新开分店、异地投资、经营何种风味菜式酒楼这 3 种目的，各应选择哪种询问法。请分析各自优势。



营销策划实践

华天大酒店坐落在南方某省会城市的繁华地段，是一家投资几千万元的新建大酒店，开业初期生意很不景气。公司经理为了寻找症结，分别从该市的大中型企业、大专院校、机关团体、街道居民中邀请了 12 名代表参加座谈会，并亲自走访东、西、南、北 4 区的部分居民及外地旅游者。调查后发现，本酒店没有停车场，顾客来往很不方便；居民及游客对本酒店的知晓率很低，更谈不上满意度；本酒店与其他酒店相比，经营特色是什么，大部分居民对此并不清楚。为此，酒店作出了兴建停车场，在电视上做广告、开展公益及社区赞助活动，突出经营特色，开展多样化服务等决策。决策实施后，酒店的生意日渐火红。

1.2.2 观察调查

观察调查是通过观察被调查者的活动取得第一手资料的一种调查方法。运用观察调查收集资料，调查人员同被调查者不发生接触，而是由调查人员直接或借助仪器把被调查者的活动按实际情况记录下来。这种情况下，被调查者的活动可以不受外在因素的影响，处于自然的活动状态；被调查者不愿意用语言表达的情感或实际感觉，调查者也可以通过观察其实际行为而有所了解，因而取得的资料会更加反映实际。

观察调查通常有 4 种分类方式，见表 1-7。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 1-7 观察调查的类别及主要内容

标　　准	类　　别	主 要 内 容
根据调查人员是否对观察实行控制	实验观察	实验观察是在人为设计的环境中进行的观察
	非实验观察	在自然状况下进行观察
根据调查人员观察方式的不同	结构观察	事先根据调查的目的，对观察的内容、步骤作出规定，以此来实施观察
	无结构观察	只规定调查的目的和任务，调查人员按照调查目的的要求确定观察的内容
根据调查人员对所调查情境的介入程度	直接观察	调查人员直接加入调查的情境中进行观察，观察结果准确性较高
	间接观察	调查人员不直接介入调查的情境，通过观察与调查对象直接关联的事物来推断调查对象的情况
根据观察中记录的主体	人工观察	由调查人员直接在观察现场记录有关内容，由调查人员根据实际情况对观察到的现象作出合理的推断
	仪器观察	调查人员采用一些先进的设备、手段，如录音机、摄像机等进入调查领域


营销策划实践

安德希尔成立了一家公司，多年来一直追踪观察采购者，客户包括麦当劳、星巴克、雅诗兰黛等。利用独特的方法记录购物者的行为，应用剪报板和跟踪单，就像敏锐的眼睛，观察到了购物者行为的每个细微差别。他们每年对 7 万多购物者进行观察，且通过售后访问来确认观察结果。安德希尔的著作《我们为什么购买：购买的科学》提到：

- 人们走得较快，他们的跟踪就变得越狭窄。
- 当购买者看见及时性的表面，就会放宽速度；看见空白的，就会加速。
- 顾客习惯走在右边。
- 店中体验性的信息比公司的广告更重要。
- 将牛仔裤拿到试衣间试穿的男士比女士更有可能购买。
- 女士比男士更有可能避免窄的通道等。

1.2.3 实验调查

实验调查是指在市场调查中，通过实验对比来取得市场情况第一手资料的调查方法。它是由市场调查人员在给定的条件下，对市场经济活动的某些内容及其变化加以实际验证，以此衡量其影响效果的方法。

通过实验调查取得的市场第一手资料，对预测未来市场的发展还是有很大帮助的。采用实验调查可以有控制地分析、观察某些市场现象之间的因果关系及其相互影响程度。另外，通过实验取得的数据比较客观，具有一定的可信度。但是，实验调查只适用于对当前市场现象的影响分析，对历史情况和未来变化影响则较小，这就使实验调查的应用受到一定的限制。尽管如此，在实践中，实验调查的应用范围还是比较广泛的。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

1.2.4 市场营销调查问卷的设计

调查问卷又称为调查表，是由向被调查者提问并征求意见的一组问题所组成。调查问卷是用于收集第一手资料的工具。调查问卷设计是根据调研目的，将所需调研的问题具体化，使调查者能顺利地获取必要的信息资料，并便于统计分析。

1．调查问卷的结构

调查问卷的结构可分为 3 个部分：开头语、正文、结束语。

1）开头语

开头语内容应该包括调查的目的、意义、填写问卷的说明。开头语的语气要谦虚、诚恳、平易近人，文字要简明、通俗。开头语一般放在问卷第一页的上面，也可单独作为一封信放在问卷的前面。

2）正文

正文即问卷的问题部分。

3）结束语

结束语内容包括被调查者的地址或单位（可以是编号）、调查者的姓名、调查开始的时间和结束的时间、调查完成情况、审核员的姓名和审核意见等。

营销策划实践

闻名世界的日本卡西欧公司，自成立起便一直以新、优取胜，其新、优主要得力于市场调查。卡西欧公司的市场调查主要是销售调查卡，卡片只有明信片一般大小，但考虑周密，设计细致，调查栏目中各类内容应有尽有；对购买者的调查，包括性别、年龄、职业，分类十分细致；对使用者的调查，使用者是购买者本人、家庭成员或其他人，每一类人员中又分年龄、性别；对购买方法的调查，是个人购买、团体购买，还是赠送。调查栏目还包括顾客是如何知道该产品的，为什么选中该产品以及使用后的感受等。另外还分别对机器的性能、购买者所拥有的乐器、学习乐器的方法和时间、所喜爱的音乐、希望有哪些功能等方面设计了详尽的调查栏目。如此一来，为企业提高产品质量、改进经营方式、开拓新的市场提供了可靠依据。

2．调查问卷设计的技巧

1）问卷的开场白

必须慎重对待问卷的开场白，要以亲切的口吻询问，措辞应精心推敲，做到言简意赅，亲切诚恳，使被调查者自愿合作，认真填好问卷。

2）问题的语言

由于不同的语言会对被调查者产生不同的影响，因此往往看起来差不多的问题，会因所用语言不同，而使被调查者作出不同的反应，作出不同的回答。

3）问题的选择及顺序

通常，问卷的前几个问题可采用开放式问题，旨在使应答者多讲话、多发表意见，使应答者感到十分自在，不受拘束，能充分表述自己的见解。前几个开放式问题必须较易回答，不可设置具有高敏感性或困窘性问题。否则一开始就被拒绝回答，以后的问题就难继续了。因此问题应是容易回答且具有趣味性，旨在提高被调查者的兴趣。核心问题往往被置于问卷中间部分。分类性问题，如收入、职业、年龄通常被置于问卷末尾。

北京大学出版社版权所有 禁止传载

拓展知识

调查问卷提问要注意以下事项。

（1）避免提一般性的问题。一般性问题对实际调查工作并无指导意义。

（2）避免用不确切的词。例如“普通”“经常”“一些”等，以及一些形容词，如“美丽”等。

（3）避免使用含糊不清的句子。例如，“你最近是出门旅游，还是休息?”出门旅游也是休息的一种形式，它和休息并不存在选择关系。正确的问法是“你最近是出门旅游，还是在家休息？”

（4）避免引导性提问。如果提出的问题不是“中立”的，而是暗示出调查者的观点和见解，力求使回答者跟着这种倾向回答，这种提问就是“引导性提问”。

（5）避免提断定性的问题。例如，“你一天抽多少支烟？”这种问题即为断定性问题。被调查者如果根本不抽烟，就会无法回答。正确的处理办法是此问题可加一条“过滤”性问题，即“你抽烟吗？”如果回答者回答“是”，就可继续提问，否则就可终止提问。

（6）避免提出令被调查者难堪的问题。例如，“您是否离过婚？离过几次？谁的责任？”等。又如，直接询问女士年龄也是不太礼貌的，可列出年龄段：20岁以下，20～30岁，30～40岁，40岁以上，由被调查者挑选。

3．常见问题的设计

以某航空公司问题设计为例，介绍常见问题的设计。

（1）封闭式问题：给了备选答案的问题，见表 1-8。

表 1-8　封闭式问题示例

名　　称	说　　明	例　　子
单项选择	一个问题提出两个答案供选择	在安排这些旅行中，您打算使用 A 航空公司的电话服务吗？ 是□　否□
多项选择	一个问题提三个或更多答案供选择	在本次飞行中，您和谁一起旅行？ 没有□　配偶□　配偶和孩子□　只有孩子□ 同事/朋友/亲属□　旅行团□
认同的程度	被调查者可以在同意和不同意之间选择	小的航空公司一般比大的公司服务好。 坚决不同意□　不同意□　不同意也不反对□ 很同意□　坚决同意□
重要性量表	对某些属性从“根本不重要”到“极重要”分等	航空食品服务对我是______。 极重要□　很重要□　有点重要□　很不重要□ 根本不重要□
排序量表	对某些属性从“劣”到“极好”分等	A 航空公司的食品服务是______。 极好□　很好□　好□　尚可□　质劣□
购买意图量表	测试购买人意图的量表	如果长途飞行时提供电话服务，我将______。 肯定会用□　可能会用□　不知道□　可能不用□ 肯定不用□

（2）开放式问题：由被调查者自由回答的问题，见表 1-9。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 1-9　开放式问题示例

名　　称	说　　明	例　　子
自由格式法	用不受限制的方法回答问题	您对 A 航空公司有什么意见和建议？
词汇联想法	列出一些词汇，每次一个，由被调查者提出脑海中涌现的每一个词	当您听到个别词语时，脑海中涌现的一个词是什么？ 航空公司______________ 美国______________ 旅行______________
完成句子法	提出一些不完整的语句，每次一句，由被调查者完成该语句	当您选择一个航空公司时，在您的决定中最重要的考虑点是______________
完成图画法	提供一幅两个人的图画，一个人正发表意见，要求被调查者发表另一种意见，写入空框中	图：两个人就餐，一个人说味道真不错



评价

（1）团队代表交流调查方法。
（2）团队代表交流展示调查问卷。
（3）团队代表交流实施调查的成果和体会。
（4）团队之间互评。
（5）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
调查方法的选择	调查方法的选用与调研方案配比、恰当	20	
二手资料	资料丰富、内容齐全、方法与途径有效	20	
问题设计	合理、全面、操作性强	20	
调查问卷设计	格式正确、语言准确	20	
一手资料	资料丰富、内容齐全、方法与途径有效	20	
合　　计		100	





任务 1.3　进行营销调研分析

【学习要求】

能力目标	知识目标
能够对收集的市场调研信息进行有效处理	理解调研信息的处理步骤
能够对收集的市场调研信息进行定性分析和定量分析	掌握市场调研分析中常用的定性分析方法
	掌握市场调研分析中常用的定量分析方法
能够测定市场需求	理解市场需求的含义和内容
	理解市场测量中的需求
	掌握当前市场需求的估算
能够在前面任务完成的基础上进行 SWOT 分析	掌握 SWOT 分析法



能力训练任务

步骤 1：按步骤对公司调研信息进行处理。
步骤 2：运用定性分析方法和定量分析方法进行营销调研分析。
步骤 3：进行需求测量。
步骤 4：估算当前的市场需求。
步骤 5：进行 SWOT 分析。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

通过调研活动收集到的原始资料，只有经过进一步的处理和分析，才能从中获得有益的信息，从而最终为公司的营销决策提供有力的依据。在对资料进行处理分析的过程中，主要步骤有资料处理、资料的简单分析和资料的统计分析。

活动 1.8

请团队对前项任务中收集的一手资料进行处理。

1.3.1 调研资料的处理步骤

调研资料的处理是将原始的调查资料转换为可供人们进行分析的资料的过程。大量的原始资料来源于被调查者，这些资料中会出现这样或那样的错误和疏漏，所以必须对原始调查资料进行验收、检查和编辑，以便统计分析。一般来说，将调研资料的处理过程分为资料的验收、资料的编辑、资料的编码、资料的转换 4 个基本步骤。

1．资料的验收

资料的验收是对资料进行总体的检查，查看资料中是否出现重大问题，以确定是否采纳此份资料的过程。例如，检查被调查者是否属于规定的抽样范围，所收集的资料是否真实可信。

2．资料的编辑

通过资料的验收后，还需对资料进行编辑，细致地检查资料中是否出现具体的错误或疏漏。例如，检查被调查者是否存在错误的回答、疏漏的回答、回答不充分的现象，若有，则需要进行相应的技术处理，以保证资料正确性和完整性。

3．资料的编码

资料的编码就是为了便于进行统计分析或方便计算机的存储和分析，使用一个规定的数字或字符代表一个种类的回答。例如，调查中要求被调查者回答性别，在资料的编码过程中可作如下处理：用数字 1 代表男性，数字 2 代表女性。

4．资料的转换

资料的转换则是将经过编码的资料输入并存储在计算机中，建立起相应的数据库文件，以便利用计算机来处理数据。

1.3.2 调研资料的统计分析

调研资料的统计分析方法在专业相关课程中已经学习过，本项目仅作引导介绍。

1．定性分析法

定性分析法是对不能量化的市场现象进行系统化理性认识的分析，常用的定性分析法见表 1-10。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 1-10　常用的定性分析法

定性分析法			特　　点
归纳分析法	定义		对收集到的资料进行归纳，概括出一些理论观点
	分类	完全归纳法	根据某类市场中每一个对象都具有或不具有某种属性，从而概括出该类市场的全部对象都具有或不具有这种属性的归纳方法
		简单枚举法	根据某类市场中部分对象具有或不具有某种属性，从而概括出该类市场的全部对象都具有或不具有这种属性的归纳方法。这种方法是建立在直接经验基础上的一种归纳法，结论具有一定的可靠性，并且简便易行
		科学归纳法	根据某类市场中部分对象与某种属性之间的必然联系，推论出该类市场的所有对象都具有某种属性的归纳方法。与简单枚举法相比，科学归纳法更复杂、更科学，其认识作用也更大
演绎分析法			把调研资料的整体分解为各个部分、方面、因素，形成分类资料，并通过对这些分类资料的研究分别把握其本质和特征，然后将这些分类研究所得的认识整合起来，形成对调研资料的整体认识
比较分析法			把两个或两类市场的调研资料对比，从而确定它们之间的相同点和不同点的逻辑方法。不能孤立地认识一个市场，只有与其他市场联系起来加以考察，通过比较分析，才能在众多的属性中找出其本质属性和非本质属性
结构分析法			指根据调查资料，分析某个市场现象的结构及其组成部分的属性，进而认识这一市场现象的本质。结构与属性是各类现象的普遍特征

北京大学出版社版权所有
禁止转载

营销策划实践

某个汽车市场的调查表明，所调查的 200 个汽车用户中有 120 个用户声称将来更换汽车时，很可能或绝对会购买东风汽车。根据这一发现，得出这样的结论：大部分汽车用户（60%）在更换汽车时会购买东风汽车。

2．定量分析法

定量分析指从市场的数量特征方面入手，运用一定的数据处理技术进行数量分析，从而挖掘出数量中所包含的市场本身的特性及规律性的分析方法。常用的定量分析法见表 1-11。

表 1-11　常用的定量分析法

定量分析法	特　　点
相关分析法	通过计算变量之间的相关系数，分析现象之间的相关关系和相关程度，并用适当的数学表达式表示的统计分析方法。还要分析相关关系中哪些是主要因素，哪些是次要因素，这些因素之间的关系如何。当一种市场现象的数量随另一种市场现象的数量的变动而变动，并且它们之间有确定的关系时，则这两个变量之间是函数关系，如 $Y=3X+2$。当这两个变量的关系不能够完全确定，但可能在一定程度上相关时，称它们之间存在相关关系。例如，商品的销售额与商品价格的关系，影响商品的销售额除了商品价格这个因素以外，还受商品的质量、包装、销售地点、收入水平等其他因素的影响

续表

定量分析法	特　　点
判别分析法	判别样本所属类型的一种多变量统计分析方法。通常是在已知被研究对象已经被分为若干组的情况下，确定新的被研究对象属于已知类型的哪一类。例如，判别某个顾客是可能购买者还是可能非购买者，是某产品的可能使用者还是可能非使用者
因子分析法	将大量的变量和样本进行归类，并寻找变量之间的数据结构，构造少量的因子去解释大量的统计变量。通过研究众多变量之间的内部依赖关系，探求观测数据中的基本结构，且用少数一个“类别”变量来表示基本的数据结构
聚类分析法	根据研究对象的特征而对研究对象进行分类的一种多元分析技术，把性质相近的个体归为一类，使得同一类中的个体都具有高度的同质性，不同类之间的个体具有高度的异质性。在市场研究中涉及市场细分问题时，常使用聚类分析法

1.3.3　市场需求测定

1．市场需求测量的内容

市场需求测量，是依据有关市场的信息、资料进行分析而作出对市场发展趋势的判断。市场需求测量的内容广泛，可以划分为产品层次、空间层次和时间层次 3 种类型，如图 1.4 所示。其中产品层次必须落实到空间层次上，而产品层次和空间层次都要受到时间层次的制约。

2．市场需求测量中的需求

1）市场需求量

市场需求量指某一产品在某一地区和某一时期内，在一定的营销环境和营销方案的作用下，愿意购买该产品的顾客群体的总数。这个定义包括了 8 个因素。

（1）产品。因为产品范围是广泛的，即使是同一类产品的实际需求往往存在多种差异，在企业进行市场需求测量时，要明确规定产品的范围。

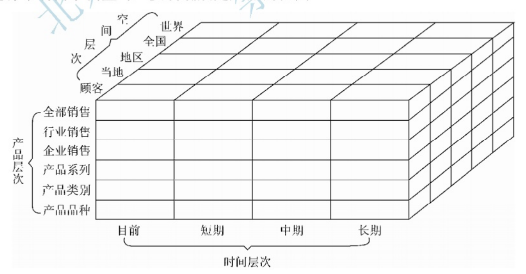


图 1.4　市场需求测量结构

（2）总量。通常表示需求的规模，可用实物数量、金额数量或相对数量来衡量。例如，全国手机的市场需求可被描述为 7 000 万台或 1 500 亿元，广州地区的手机市场需求占全国总需求的 10%。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

（3）消费者群体。在对市场需求测量时，不仅要着眼于总市场的需求，还要分别对各细分市场的需求加以确定。

（4）地理区域。在一个地域较广的国家里，不同地域之间存在差异。

（5）时间周期。由于企业的营销计划一般有长期、中期、短期之分，与之相对应有不同时期的需求测量。

（6）营销环境。在进行市场需求测量时，应注意对各类因素的相关分析。

（7）购买。只有购买需求才能转变成真正的市场需求。

（8）企业的营销活动。通常，企业的营销决策对市场需求有直接的影响。

2）市场需求潜量

市场需求潜量指在一定时期、一定市场区域内、特定的营销环境及公司促销力度的条件下，某一产品可能的最高市场需求量。这个概念特别强调特定的营销环境，主要是因为在不同的营销环境下，市场需求潜量有着明显的差异。例如，经济繁荣期的汽车市场需求潜量明显高于经济衰退期。

3）公司需求量

公司需求量指公司在市场需求总量中所占的份额。可用以下公式计算

$$Q_i = S_i \times Q \tag{1-1}$$

式中：Q_i——第 i 个公司需求量；

S_i——第 i 个公司的市场占有率；

Q——市场需求总量。

式(1-1)中的公司的市场占有率指的是公司需求在市场需求总量中所占的比重。从式(1-1)可以看到，公司需求量的大小不仅取决于公司产品的市场占有率，而且还取决于该产品的市场需求总量。

4）公司需求潜量

公司需求潜量指某公司经过促销努力，在市场开发达到最高程度的情况下，出现的最高水平的市场需求量。在特殊情况下，公司需求潜量可能与市场潜量等同，但在绝大多数情况下，公司需求潜量低于市场需求潜量。

3．当前市场需求的估算

1）总市场潜量的估算

市场潜量问题是市场预测的一项重要内容。总市场潜量是在一定时期内，在一定的行业营销水平和特定的营销环境下，一个行业所有公司所能获得的最大销售量（数量或金额）。可以用以下公式计算

$$Q = N \times C \times P \tag{1-2}$$

式中：Q——市场需求量，通常以顾客购买的商品价值量表示；

N——购买者人数；

C——人均年购买量；

P——商品平均价格。

例如，如果明年全国有 250 万户家庭准备购买汽车，平均每户买 1 辆，每辆汽车的平均价格为 10 万，那么，明年家用汽车的总市场潜量就是

$$Q = 2\,500\,000 \times 1 \times 100\,000 = 2\,500（亿元）$$

北京大学出版社版权所有 禁止转载

2）区域市场需求的估算

公司除了要计算总的市场潜量以外，还要估算出区域市场需求，从而选择欲进入的最佳区域，并在这些区域内最佳地分配其市场营销费用。目前区域市场需求估算主要有两种方法：市场累加法和购买力指数法。

市场累加法指先确认某产品在每一个市场的可能购买者，之后将每一个市场的估计购买潜量总合计。当企业掌握所有潜在消费者的名单以及每个人可能购买产品的估计量时，可直接采用市场累加法。

购买力指数法指借助与区域购买力有关的各种指数（如区域购买力占全国总购买力的百分比、该区域个人可支配收入占全国的百分比、该区域零售额占全国的百分比、居住在该区域的人口占全国的百分比等）来估计其市场潜量的方法。例如，美国的《销售与营销管理》杂志曾每年都公布美国各地区、各州和各大城市的购买力指数，并提出以下计算公式

$$B_i = 0.5Y_i + 0.3R_i + 0.2P_i \qquad (1\text{-}3)$$

式中：B_i——第 i 个地区购买力占全国购买力的百分率；

Y_i——第 i 个地区个人可支配收入占全国的百分率；

R_i——第 i 个地区零售额占全国零售总额的百分率；

P_i——第 i 个地区人口占全国人口的百分率。

例如，纽约市的个人可支配收入占全国的 2%，零售销售额占全国的 2.5%，人口占全国的 0.6%，则纽约市的购买力指数为

$$B_i = (0.5\times2\% + 0.3\times2.5\% + 0.2\times0.6\%)\times100\% = 1.87\%$$

这就是说，某种假设产品的 1.87%可期望发生在纽约市。

北京大学出版社版权所有 禁止转载



特别提示

产业用品生产企业一般使用市场累加法，而消费品生产企业较多采用购买力指数法。

3）公司销售额的估算

销售增长率一般指公司当年销售额与上年相比增长的幅度。销售增长率为正数且比较大，说明公司的用户购买量在增加，反映了公司竞争能力的提高；反之，表明公司竞争力在衰退。公司的销售增长率往往只有与行业发展速度和国民经济的发展速度进行比较分析才有意义。

4）市场占有率的估算

市场占有率指市场总容量中公司所占的份额，或在已被满足的市场需求中有多大比例是由本公司占有的。预计本企业产品在未来时期可以达到的市场占有率大小，可为公司确定产品的生产经营规模和制订具体的市场销售计划提供依据。其公式为

$$R_i = Q_i/Q\times100\% \qquad (1\text{-}4)$$

式中：R_i——第 i 个市场占有率；

Q_i——第 i 个公司产品市场销售量；

Q——同类产品的市场总销量。

市场占有率的高低可以反映本公司竞争能力的强弱。公司占有的市场份额越大，说明购买本公司产品的消费者数量越多；消费者之所以购买本公司产品而不是其他公司的产品，说明本公司产品的竞争力比较强。因此，市场占有率的变化可以反映公司竞争能力的变动。如果公司的市场占有率本身虽然很低，但与去年相比有了很大提高，这说明公司竞争能力在逐步增强。

活动 1.9

以团队为单位，立足背景公司和产品，各团队进行市场需求的测定。

1.3.4 SWOT 分析法

SWOT 分析是将宏观环境、市场需求、竞争状况、公司营销条件进行综合分析，分析出与企业营销活动相关的优势（Strengths）、劣势（Weakness）、机遇（Opportunities）和威胁（Threats）。

- 优势：公司较之竞争对手在哪些方面具有不可匹敌、不可模仿的独特能力。
- 劣势：公司较之竞争对手有哪些方面的缺点与不足。
- 机遇：外部环境变化趋势中对本公司营销有吸引力的、积极的、正向的方面。
- 威胁：外部环境变化趋势中对本公司营销不利的、负面的方面。



特别提示

一般说来，在运用 SWOT 分析法研究公司营销决策时，强调寻找 4 个方面中的与公司营销决策密切相关的主要因素，而不是把所有关于公司能力、薄弱点、外部机遇与威胁逐项列出和汇集。

1）SWOT 分析法的步骤

SWOT 分析基本步骤如下。

（1）分析公司的内部优势、劣势，既可以是相对公司目标而言的，也可以是相对竞争对手而言的。

（2）分析公司面临的外部机遇与威胁，可能来自于与竞争无关的外环境因素的变化，也可能来自于竞争对手力量与因素变化，或二者兼有，但关键性的外部机遇与威胁应予以确认。

（3）将外部机遇和威胁与企业内部优势和劣势进行匹配，形成可行的备选战略。

北京大学出版社版权所有
禁止转载



营销策划实践

沃尔玛（Wal-Mart）SWOT 分析

优势——沃尔玛是著名的零售业品牌，以物美价廉、货物繁多和一站式购物而闻名。

劣势——虽然沃尔玛拥有领先的 IT 技术，但是由于它的店铺布满全球，这种跨度会导致某些方面的控制力不够强。

机遇——采取收购、合并或者战略联盟的方式与其他国际零售商合作，专注于欧洲或者大中华区等特定市场。

威胁——沃尔玛是所有竞争对手的赶超目标。

2）SWOT 分析法的组合

SWOT 分析有 4 种不同类型的组合：优势-机遇（SO）组合、劣势-机遇（WO）组合、优势-威胁（ST）组合和劣势-威胁（WT）组合。

（1）SO 组合是一种发展公司内部优势与利用外部机遇的战略，是一种理想的战略模式。当公司具有特定方面的优势，而外部环境又为发挥这种优势提供有利机遇时，可以采取该战略。例如，良好的产品市场前景、供应商规模扩大和竞争对手有财务危机等外部条件，配以

公司市场份额提高等内在优势，可成为公司收购竞争对手、扩大生产规模的有利条件。

（2）WO 组合是利用外部机会来弥补内部弱点，使公司改善劣势而获取优势的战略。当存在外部机遇，但由于公司存在一些内部劣势而妨碍其利用机遇，可采取措施先克服这些劣势。例如，若企业劣势是原材料供应不足和生产能力不够，从成本角度看，前者会导致开工不足、生产能力闲置、单位成本上升，而加班加点会导致一些附加费用。在产品市场前景看好的前提下，公司可利用供应商扩大规模、新技术设备降价、竞争对手财务危机等机会，实现纵向整合战略，重构公司价值链，以保证原材料供应。

（3）ST 组合是指公司利用自身优势，回避或减轻外部威胁所造成的影响。例如，竞争对手利用新技术大幅度降低成本，给公司造成很大成本压力；同时，材料供应紧张，其价格可能上涨；消费者要求大幅度提高产品质量；公司还要支付高额环保成本；等等。这些都会导致公司成本状况进一步恶化，使之在竞争中处于非常不利的地位，但若公司拥有充足的现金、熟练的技术工人和较强的产品开发能力，便可利用这些优势开发新工艺，简化生产工艺过程，提高原材料利用率，从而降低材料消耗和生产成本。

（4）WT 组合是一种旨在减少内部劣势，回避外部环境威胁的防御性技术。当公司存在内忧外患时，往往面临生存危机，降低成本也许成为改变劣势的主要措施。当公司成本状况恶化，原材料供应不足，生产能力不够，无法实现规模效益，且设备老化，使公司在成本方面难以有大作为时，这将迫使公司采取目标聚集战略或差异化战略，以回避成本方面的劣势，并回避成本原因带来的威胁。

这里以香格里拉酒店集团的分析为例，说明 4 种不同类型的组合分析，见表 1-12。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 1-12 香格里拉酒店集团 SWOT 分析

内部分析 外部分析	优势（S）	劣势（W）
机遇（O）	SO 组合：发挥优势、利用机会 香格里拉酒店集团是一个国际化的品牌酒店集团，拥有固定的客源市场和良好的口碑，要利用这个优势，抓住部分地区正在发展旅游业、酒店业这个机会，扩张连锁范围。郭氏集团下还拥有种植业、物流业等，可以为酒店提供内需，自产自销，受市场影响小，供应方面不会出现太大的问题	WO 组合：利用机会、克服劣势 香格里拉现在拥有的机遇就是能够在一些新的地区扩张自己的经营范围，但是资金的压力是很大的，要想办法在资金上能够做到最好。除此之外，还要不断地发展技术。科技永远都是第一生产力
威胁（T）	ST 组合：利用优势、避免威胁 现在各式各样的酒店都在发展，但是由于在管理经营上还不是很完善，造成内部的瘫痪状态。而香格里拉凭借着对员工负责的态度，利用员工的优势可以在市场好好地发展，同时同样存在一些威胁。其他的酒店通常会采用犒劳员工的办法来提高酒店的运作效率、增强酒店的内部管理，在这个时候我们就应该让员工彻底感受到我们的优势——微笑的服务等	WT 组合：减少劣势、回避威胁 香格里拉酒店集团靠着自己对员工的信任和鼓励，让他们觉得自己的付出是有收获的。集团不能忽视劳动力这个威胁，只有好的员工才能为酒店创造出更加美好的明天。香格里拉酒店集团除了要在酒店、餐饮、住宿等方面发展，还要拓宽自己在其他领域的发展空间，这样就能够克服一些劣势



活动 1.10

以团队为单位，选择一家公司，运用 SWOT 分析法对该公司进行分析。



评价

（1）学生交流营销调研分析成果。
（2）团队代表交流展示 SWOT 分析资料。
（3）学生之间、团队之间互评。
（4）教师点评学生及团队各项任务的完成情况。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
调研信息处理	按步骤进行有效处理	10	
营销调研分析	定性分析和定量分析方法恰当、分析合理、过程熟练	20	
需求测量	4 类需求有效测量	20	
估算当前市场需求	估算合理、操作熟练	20	
SWOT 分析	步骤规范、分析全面、重点突出、战略恰当	30	
合　计		100	

北京大学出版社版权所有
禁止转载



任务 1.4　撰写营销调研分析报告



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够按照营销调研分析报告的格式撰写调研分析报告	掌握营销调研分析报告的格式
能够将调查报告的撰写技巧运用于撰写调研分析报告过程之中	了解调研分析报告的写作要求
	熟悉调研分析报告的撰写技巧
	理解市场调研分析报告对于市场调研的重要性



能力训练任务

步骤 1：讨论确定团队调研分析报告的结构和布局。
步骤 2：讨论调研分析报告的标题、导语和主体的核心内容。
步骤 3：撰写团队的营销调研分析报告。
步骤 4：团队进行调研分析报告的自评、讨论，提出调研分析报告的修改意见。
步骤 5：调研分析报告的修改和完成。

市场营销调研分析报告指用书面表达的方式反映市场调查过程和调查结果的一种分析报告，是市场调查研究成果的集中体现。调研分析报告既可以书面方式向管理者或用户报告调研的结果，亦可制作成多媒体演示文件，向决策者或用户进行演示、解说和沟通。同时，也可作为口头汇报和沟通调研结果的依据。

活动 1.11

以团队为单位，选择一个产品项目和一个市场，以开发此市场为目的进行一次市场营销调研，根据调研方案和调查问卷进行实地调研，并统计分析数据，最终撰写一份调研分析报告。

1.4.1 营销调研分析报告的格式

市场营销调研分析报告的格式不是千篇一律的，一些大型的市场调研分析一般由以下 7 个部分构成。

1. 扉页

扉页是调研分析报告的封皮，包括报告的标题、调研单位和提出报告的日期。扉页设计既要规范，又要体现艺术性。

2. 摘要

摘要是简要说明调研目的、调研对象、调研内容、时间、期限、调研范围、方式和方法，以及调研的主要结论。

3. 目录

如果调研报告的内容较多，为了方便读者阅读，应采用目录的形式列出调研报告各部分各层次的标题及所在的页码。

4. 序言

序言是调研报告的导语部分（开头），主要提出市场调研的问题，简要说明调研的过程和得出的调研结论。

5. 正文

正文是调研报告的主体部分，正文通常按事理划分为几个大的层次（部分），每个层次再划分为若干个自然段。大层次通常设置分部标题，自然段通常在段首列示小标题，并用序号排列。

6. 结论和建议

结论和建议是调研报告的结尾部分。主要针对正文得出的调研结果和提出的问题，引出调研报告的结尾部分，提出解决问题的建议。

7. 附录

附录主要包括调研方案、抽样技术方案、调研问卷、数据整理表格、数据分析表格和其他支持性材料。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

特别提示

对于一些小型的市场调研项目来说，市场调研报告的格式一般要简化一些，通常只需包括标题、序言、正文、结论和建议等几个部分。

1.4.2 营销调研分析报告的撰写技巧

1．调研分析报告的标题

标题写作应着力简洁、醒目，突出主旨。

1）直陈式标题

这种标题的特点是简明、客观。形式：调查对象＋内容＋文种名称。例如，《南京市中高档商品房需求的市场调查》《青海牛肉干在江苏市场地位的调查报告》《关于 2014 年国内高职高专毕业生就业情况的调查》等。这种标题旨在反映调查意向或指出调查地点、调查项目。其优势在于沿袭传统、设计规范、内容简明，便于存档，具有较强的现实应用价值。

2）结论式标题

结论式标题并不要求明确市场调查的相关要素，而是直接阐明作者的观点、看法，或对市场现象作出判断、评价。例如，《对当前的猪肉价格不容忽视》《高档羊绒大衣在南京市场畅销》《市民欢迎小轿车走入家庭》等。这种标题的优势在于既表明了作者的态度，又揭示了主题，具有很强的吸引力。

3）提问式标题

例如，《消费者愿意到网上购物吗？》《自行车真的走入死胡同了吗？》《苏杭丝绸为何如此热销？》等。显而易见，这种标题完全打破了前两种标题的写作格局，其问号特色很突出，以设问、反问等形式，突出问题的焦点所在，以吸引读者的阅读、思考。提问式标题的最大优势就是吸引眼球。其应用性表现在通过发问将人们正在思考或尚未关注的问题提出来，以激发其潜在的市场消费意愿，让人们带着问题去文中揭秘。



特别提示

市场调研分析报告无论采用什么形式的标题都务必做到：首先，定位要准，即准确揭示报告的主旨理念，使其题文相符；其次，应覆盖全文的基本内容，这就要求其标题的写作要简洁明了，高度概括；再次，还应力求标题具有较强的吸引力，充分做到醒目，且主旨突出。

2．调研分析报告的导语

导语写作应力求概括，点明主旨。

导语又称引言或前言，是市场调研分析报告正文的前置部分，一般应交代调查的目的、时间、地点、对象、范围与方法等，也可以概括市场调研分析报告的基本观点或结论，还可以简要概括报告全文的主要内容，甚至直接提出问题，以便读者对报告全文的内容及意义等获得初步认知。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

营销策划实践

（1）《关于××市2015年微波炉市场的调查》导语部分写道：“××市调查公司受××委托，于2015年3月至4月在××市进行了一次微波炉市场调查。现将调查研究情况汇报如下：……”

（2）《中国果汁饮料市场前景广阔》的导语这样写道：“我国水果资源丰富，其中，苹果产量是世界第一……据权威机构预测，到2020年……近日，我公司对××市果汁饮料市场进行了一次市场调查，根据数据统计，我们对调查结果进行了简要的分析。”

（3）《组合家具已进入衰退期》的导语又有了另一种风格：“曾经风靡一时的组合家具今年的销售状况如何？市场调查表明：组合家具的销售日趋疲软，已进入衰退期。”

市场调研分析报告导语的形式及内容可以不拘一格，但其写作意图必须是明确的，即为进一步表达市场调研分析报告全文的主旨内容进行引导铺垫。导语写作的关键是以简洁的笔触对市场调查的基本情况有个交代，力求做到与标题和主体的有机衔接。

3．调研分析报告的主体

主体写作应力争多元化，集中表达主旨。

主体是市场调研分析报告写作的核心。主体写作的主要任务是客观、全面阐述市场调查所获得的材料、数据，用以说明有关问题，得出有关结论。只有准确地把握其写作思路，才能使主体的写作内容有序、饱满，更有效地为体现主旨服务。

北京大学出版社版权所有 禁止转载



评价

（1）团队代表交流展示营销调研分析报告。

（2）团队之间互评。

（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
报告的结构和布局	符合规范、切合实际、富有特色	10	
报告的标题	简洁、醒目，突出主旨	30	
报告的导语	概括性强、点明主旨	30	
报告的主体	逻辑性强、内容清晰、重点突出、表达主旨	20	
调研报告	字词规范、语句通顺、结构完整、条理清晰	10	
合　计		100	

案例研究

近来，有新闻报道可口可乐茶研工坊退市，加上之前可口可乐推出的天与地、岚风、阳光冰爽果茶等茶饮，可口可乐已经先后 4 次兵败茶饮。为何一个在饮料行业呼风唤雨的国际巨头，一个将可乐卖到全世界各地、有着一百多年品牌管理经验的品牌管家，在中国茶饮市场却连连失手呢？

一、背书文化的失去

可口可乐之所以能风靡全球，与身后的美国形象不无关系。如果做一个严谨的测试，调换包装后再将一瓶百事可乐或是非常可乐与可口可乐放在一起，不知道到底有多少人能从中挑出可口可乐来。可口可乐在全球各地的风靡，美国文化的背景有着不可忽略的作用。然而，这种强势的背书文化，在可口可乐进军茶饮时却失去了魔力，正如大家所知道的，茶文化根正苗红的出处在中国。

二、熟谙中国市场的竞争对手

中国茶饮料市场的启蒙品牌应当是“旭日升”，遗憾的是由于企业自身管理等原因，这个市场的开荒者并没能成为持久的赢家。继旭日升之后，康师傅、统一、娃哈哈等相继进入茶饮料市场。

康师傅与统一谙熟品牌运作，在文化上与大陆文化本是一体，在茶文化上不存在市场认知陌生的障碍。康师傅与统一抓住市场契机，迅速在茶饮市场占据老大、老二位置。从康师傅的茶饮料品牌运作来看，从绿茶、红茶的细分到茉莉花茶、大麦茶的推出，谙合中国人以茶种类区分的茶文化认知，在适当的时候抢占了细分品类的市场。其中，康师傅绿茶宣传的是绿色健康，红茶宣传的是口感，茉莉花茶宣传的清新淡雅，大麦茶宣传的是阳光洒脱。在这些细分品类的运作中，从代言人的选择到广告宣传的协调性都能保持一种与茶的类别统一的形象，契合人们对不同茶种的固有认知。

三、自身的品牌运作失误

失误一：重概念轻产品。

20 世纪 90 年代，在饮品健康意识还不是很强烈的时候，旭日升即率先推出冰茶饮料，凭借独特的口感，一茶风行。总体来讲，虽说茶饮料相对碳酸饮料赋予人健康的产品印象，但从茶饮料的重度消费群偏年轻来看，口感始终是茶饮料消费的关键属性。遗憾的是，可口可乐在茶饮料的市场运作中，明显显示出重概念轻产品力的一面。茶研工坊入市时，茶饮料市场上的竞争已经很激烈，康师傅与统一已对市场精细耕耘。在这个时候入市的茶研工坊在产品口感上并没有选择差异化，与康师傅等绿茶饮品口感相差不大。

失误二：概念没有吸引力。

从茶研工坊到原叶，可口可乐的概念始终游离在茶饮料市场之外，缺乏对中国茶文化的洞见。在旭日升凭借冰茶一种模糊笼统的茶概念开发了中国茶饮料市场以来，茶饮料的产品概念呈现的是按照茶种的细分趋势：从笼统的茶饮料到红茶、绿茶、茉莉花茶、龙井茶、大麦茶等，这种细分正符合了国人的茶文化认知。茶研工坊的主要诉求是绿茶加入了一些其他的草本成分，但实际上仍然没有摆脱绿茶的概念，没有起到市场吸引作用。现在的原叶绿茶，宣称是百分百原叶泡制，但是就普通消费者而言，似乎对绿茶是茶叶泡制还是兑出来的并无多少认知。

失误三：性价比。

作为快速消费品，可口可乐在推出茶饮料缺乏品牌力与产品力的时候，与其他品牌比拼的时候，除开概念之外，还有性价比的比拼。试想，同样的口感，都是知名品牌，品牌形象相差无几，这时消费者选购时难免就会在性价比上计较了。可口可乐前期推出的茶饮价位较高，错过了茶饮市场蓬勃发展的机会，后期茶研工坊的价位略高于其他几大品牌的绿茶，没有性价比上的竞争力。另外，原叶绿茶价位略低，然而瓶型显小给人容量稍少的感觉，也拉低了性价比。

（资料来源：温州科技职业学院市场营销精品课程网）

北京大学出版社版权所有 禁止转载

总结与回顾

在本项目中，已经学习或实践了以下方面。

运用科学的方法，收集、整理和分析研究有关市场营销方面的信息，并撰写调研分析报告，以便帮助管理者了解营销环境，发现问题及机会，作为市场预测和营销策划以及营销决策的依据。

营销市场分析涉及营销活动的各个方面，主要有产品分析、宏观营销环境分析、购买行为分析、竞争状况分析、行业分析、公司内部环境分析等。企业应根据调查的内容、目的和企业的实力，合理确定调查范围及调查对象。搜集资料的方法主要有访问调查、观察调查、实验调查等。运用定性方法和定量方法进行分析，合理测量需求，并进行 SWOT 分析。

编制了团队的市场调研方案、调研方法选择、调研资料的整理和分析，并按照规范实践，形成了调研分析报告，在每个任务实施后进行了评价。基于 4 项任务的完成，可以撰写出营销调研分析的报告。



项目作业

我们在任务布置与策划准备阶段，每个团队都已经选择了自己的产品与服务及背景公司。通过本项目的学习与实践，依据背景公司，撰写团队选择产品/服务的市场营销调研分析报告。该报告至少应包括背景公司及产品与服务介绍、市场调研方案、调研方法选择、调研资料的整理和分析、思考与建议等方面的内容。市场调研分析报告一般 3000 字左右。

北京大学出版社版权所有
禁止转载



策划营销战略

CEHUA YINGXIAO ZHANLUE

北京大学出版社版权所有
禁止转载

【学习目标】

通过本项目的学习和实践，将会完成以下任务。

（1）实施市场细分。

（2）选择目标市场。

（3）确定市场定位。

（4）选择确定公司的发展战略。

（5）选择确定公司的竞争战略。



【学习指南】

在现实营销活动中，任何一家公司、一种产品都不可能满足所有地区、所有层次用户或消费者的需求。团队在本项目的学习实践过程之中，首先通过选择合适的变量或变量组合进行有效的市场细分，将一个完整的大市场分为若干个子市场。然后根据团队不同产品与服务的特点，科学选择团队为之服务的群体即目标市场。在此基础上，团队根据背景公司和产品现状，确定团队产品的市场定位，设计有效的定位传播策略和方案。在策划营销战略项目中，还需要确定公司的发展战略和竞争战略。建议用 5 个小时的时间来研究本项目的内容，并能够用同样的时间与团队成员一起实践。

【引例】

达美航空是如何起死回生的

2004年，达美航空（Delta）处于破产保护，其他最大的竞争对手：美国联合航空、美国航空和西北航空，境遇也大致相同。几十年来，航空业目光短浅，很多决策带来灾难性后果，企业与员工关系非常恶劣。2007年，达美航空走出破产保护，公司决定重整旗鼓，做出改变。

战略重组

公司的第一大挑战是推进不可避免的行业整合。为此，达美航空成立并购委员会专门评估各种机会。公司想要一家网络和资产与达美航空互补的航空公司，同时并不想发起恶意收购，因此交易必须能获得司法部的批准并能成功合并。最后，西北航空是唯一合适的标的，在两家公司走出破产保护一年后完成了这项交易。

接下来的几年里，公司重组机队，加强与合资企业的伙伴关系，加大产品投资，重新定价，以此更好地控制成本（尤其是燃料费）与满足各种消费者需求。

"路之法则"与利润分享

达美航空重温了创始人伍尔曼（C.E.Woolman）从他的使命声明和员工手册中汲取灵感，开发出一套基本准则来规范员工行为。公司称之为"路之法则"（Rules of the Road），并于2007年底发给所有员工。此后，每位新员工都会领到一本。这些原则始终是公司的行动纲领，并且随着公司的发展而不断演进。

经过两年的重组，公司启动了员工利润分享计划。达美航空每年把公司税前利润和管理薪酬的10%以奖金的形式发放给员工。一年后，公司增加了员工持股计划，将公司15%的股权分配给飞行员、乘务员、地勤人员和后勤人员，这在航空业独一无二。

随后几年，"路之法则"和利润分享计划，为公司的员工关系和薪酬策略定下基调。公司希望继续奖励员工在公司困难时期展现的坚强毅力，同时激励他们推动达美航空向前发展。在这种理念的指导下，确保公司里的每个人（高管、飞行员、乘务员、地面机组人员）享受相同的福利和退休计划。与此同时，公司管理层的薪酬要比同等规模的公司低不少。

虚拟合并与垂直整合

在最重要的国际航空市场，公司通过入股巴西、墨西哥和英国领先的航空公司，实现了与强大合作伙伴的虚拟合并。由于政府法规不让航空公司通过跨境并购获得外国航空公司的所有权，所以达美公司通过入股建立国际合作，为客户提供了一个真正全球化的网络。

在过去几年，达美航空最另类的行动莫过于收购费城外的Trainer炼油厂。喷气燃油是公司最大的一笔开支，每年花费高达120亿美元。此前，公司一直和同行一样使用套期保值、期权策略及动态票价，以使自己免受油价波动的影响。但是几年前，公司决定往前迈进一步，与其受石油生产商控制，不如挺进石油业，通过垂直整合，获得对供应链的控制权。作为一个独立实体，Trainer炼油厂在过去两个季度里盈利微薄。但它带给公司的真正优势是对价格的影响：过去的两年里，达美航空每加仑燃油平均成本比行业低5～10美分。

现在，达美航空是全球最健康、盈利最好的航空公司之一，在航班准点率、避免航班取消、行李处理和客户服务等数据上排名表现突出。这些成绩得益于达美航空在组织结构和运营上的新思维，以及公司让员工全身心投入，共同打造一家一流航空公司的决心。目前达美航空已重返标准普尔500指数，经过多年徘徊公司重新成为行业领头羊。

【解析】

达美航空之所以表现卓越，重新成为行业的领头羊，关键在于公司以战略作为核心，推进战略重组，实施虚拟合并与垂直整合，并通过优秀员工特别是团队合作实现公司的目标。

（资料来源：理查德·H·安德森.达美航空CEO：用创新思维重振破产公司[J].哈佛商业评论，2014.12.节选，有删改）

北京大学出版社版权所有 禁止转载



任务 2.1　实施市场细分



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够选择适当的变量进行消费者市场细分	理解市场细分的内涵
	理解市场细分的层次
	熟悉市场细分的模式
	掌握消费者市场细分的方法
能够选择适当的变量进行产业市场细分	掌握产业市场细分的方法
能够评价市场细分的有效性	理解有效市场细分的要求
能够按照市场细分策划的程序进行市场细分活动	掌握市场细分策划的程序



能力训练任务

步骤 1：编制团队市场细分策划的程序方案。
步骤 2：根据公司和产品或服务的特点选择市场细分变量。
步骤 3：结合公司和产品实际进行消费者市场细分。
步骤 4：结合公司和产品实际进行产业市场细分。
步骤 5：评价市场细分的有效性。
步骤 6：编写市场细分策划的报告。

大众化营销时代，卖者忙着为所有的购买者进行大量生产、大量分配和大量促销单一产品。然而，市场在日益分裂并形成小群体。

顾客的购买方式有多种：大商场、专卖店、超市和网上购物，越来越多的渠道对消费者进行信息轰炸：广播和有线电视、互联网、电话服务和电信营销、专业杂志和其他印刷媒体等。让所有的人都适应同一种规格的营销变得越来越困难。



活动 2.1

团队选择产品，对该产品的消费者市场进行细分。

2.1.1　市场细分的内涵

市场细分是由美国市场营销学家温德尔·史密斯 1956 年提出来的市场营销概念。

市场细分是公司通过市场调查研究，根据消费者需求的差异性，把某一产品的整体市场划分为若干个在需求上具有某种相似特征的消费者群，从而形成各种不同细分市场的过程。每一个消费者群就是一个细分市场，每一个细分市场都是由在需求上具有某种相似特征的消费者构成的消费者群。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

市场细分有以下 3 个特点。

（1）市场细分不是对产品分类，如汽车市场、服装市场，而是对同种产品需求各异的消费者进行分类。消费者的需求、欲望、购买行为及购买习惯的差异性，是市场细分的重要依据。

（2）市场细分是一种存大异、求小同的市场分类方法。消费者由于所处的社会、经济、自然条件等因素的不同，以及消费者的性别、年龄、文化、职业、爱好、经济条件、价值观念的不同，他们的需求、欲望、购买行为具有明显差异。但对某种特定的产品而言，各种不同的消费者组成了对其某个特性具有偏好的群体。

（3）市场细分是一个聚集的过程，而不是分解的过程。市场细分是在存大异求小同的基础上，把对某种产品的特点最易做出反应的消费者，根据多种变量连续进行集合，直到形成某一细分市场。

市场细分的最终目的是为了选择和确定目标市场，并在此基础上，公司运用各种可控因素，实现最优化组合，以达到公司市场营销战略目标。从市场细分的最终目的这个意义来看，市场细分是目标市场营销的起点和基础，是公司市场营销战略的平台。

2.1.2　市场细分的层次

1．一般的细分市场营销

这一层次的细分市场是由一个市场中有较大区别的消费者群组成的。虽然消费者的需求、购买力、地理区位、购买态度、购买习惯是互不相同的，但公司不会将其产品或服务按每个顾客的要求来定做，而是试图将构成市场的某些大细分市场分离出来，属于同一细分市场的消费者，他们的需要就被看作是十分相似的。

2．拾遗补阙营销

这一层次的细分市场是从一般较大的细分市场中再细分，通常是那些需求没有得到满足的小市场。例如，可从中老年男士服装这一细分市场中，区分出某些不为一般服装公司所重视，而一些顾客又得不到满足的中山装、唐装这些狭小的市场，进行拾遗补阙营销而获得丰厚利润和发展。

3．本地化营销

本地化营销是按本地区消费群（包括商业区、聚居区，甚至个别单独商店服务范围的顾客）的需要而量体裁衣式地制订营销计划。例如，书店往往根据其不同的聚居区地理位置，而有所侧重地供应各种不同类型的图书。

4．个别营销

个别营销是市场细分的极限层次，也可以说是“定制营销”或“一对一营销”。随着科学技术的发展，特别是网络的发展，使得企业可以考虑定制营销或“大量定制营销”或大众化定制，即大规模生产单独设计的、能适应每个顾客要求的产品。越来越多的网络公司向顾客提供选择板，允许顾客从菜单中选择属性、成分、价格和交付方式等设计自己的产品。

个别营销类似于设计师为每个人定制不同的服装。大众营销与个别营销的区别见表 2-1。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 2-1　大众营销与个别营销的区别

大众营销	个别营销
一般客户	个性化客户
不注重客户名字	剖析客户
标准产品	个性化产品
大批量生产	定制化产品
大批量分销	个人化分销
大众密集广告	个性化传播
大众密集促销	个性化激励
单通道沟通	双向沟通
规模经济	范围经济
市场份额	顾客份额
所有客户	有利益的客户
吸引客户	维系客户

北京大学出版社版权所有
禁止转载

活动 2.2

请努力寻找一些现实生活中，有关个别营销的行业或职业的例子。

2.1.3　市场细分的模式

假设我们询问冰淇淋的购买者甜度和奶油这两个产品属性，由此产生 3 种不同的偏好模式，如图 2.1 所示。

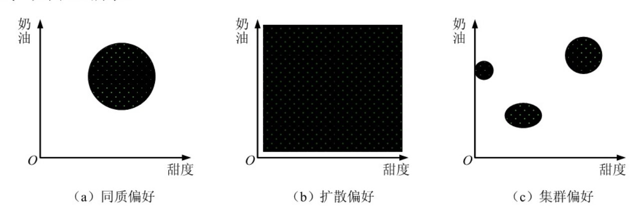


图 2.1　冰淇淋市场细分的偏好模式

1．同质偏好

所有消费者偏好大致相同的市场，并不存在惯常的细分市场。可预言：现存的品牌将会是类同的，并且都处在甜度与奶油两者偏好的中心。

2．扩散偏好

另外一个极端，消费者的偏好可能在空间四处散布。表示消费者对产品的要求存在差异。先进入市场的品牌可能定位在市场的中心，能适合最多的购买者。一个位于中心的品牌可使所有消费者总的不满意度最小。新进入市场的竞争者，可能把它的品牌设置在原先品牌附近，从而引发争夺战。

3．集群偏好

市场可能出现有独特偏好的密集群，这可称为自然的细分市场。第一个进入该市场的公司有 3 种选择：可以将产品定位于中心，以迎合所有的群体（无差异营销）；也可以将产品定位在最大的细分市场内（集中营销）；还可以推出多种品牌，分别定位于不同的细分市场内（差异营销）。如果公司只发展一种品牌，竞争者就会进入其他的细分市场。

2.1.4　消费者市场细分的方法

在消费者市场方面，用以细分的变数，通常可归纳为地理、人文、心理和行为等基本因素。分类依据是消费者特征和顾客对产品的反应，见表 2-2。

表 2-2　市场细分标量表

大类	细分标准	子市场
地理因素	国家	中国、日本、韩国、美国、新加坡等
	区域	东南、西南、华东、华南、华北、西南、西北等
	地形	山区、平原、草原、湖区、沙漠
	气候	热带、温带、寒带等
	城乡	城市、城乡接合部、乡镇、农村
	城市规模	大城市、中等城市、小城镇
	人口密度	大、中、小
	交通条件	交通要道、交通便利、交通不便等
	国籍	本国、外国
	其他	
人文因素	宗教	佛教、基督教、伊斯兰教等
	职业	工人、农民、教师、进城务工人员、学生等
	教育	研究生、本科生、专科生、高中生、初中生、小学生、文盲等
	性别	男性、女性
	年龄	胎儿、婴儿、幼儿、儿童、少年、青年、中年、老年等
	收入	高、中、低等
	民族	汉族、回族、壮族、苗族、藏族等
	种族	白色人种、黑色人种、黄色人种、棕色人种等
	社会阶层	私营企业主、专业技术人员、商业服务人员、产业服务人员、家业劳动者、城市无业、失业和半失业人员等
	其他	

北京大学出版社版权所有 禁止转载

续表

大类	细分标准	子市场
心理因素	生活方式	朴素大方、时尚新颖等
	性格	内向与外向、开放与保守、坚强与软弱等
	购买动机	求美、求廉、求实、求新、求名、求便、炫耀、好胜、嗜好、惠顾等
	购买态度	热爱、肯定、不感兴趣、否定、敌对
	其他	
行为因素	购买频率	集中购买、分散购买等
	购买时机	早晨、中午、工作日、假日等
	使用频率	大量使用者、中量使用者、少量使用者等
	消费者进入市场的程度	经常购买者、初次购买者、潜在购买者等
	价格弹性	富有弹性、缺乏弹性、无弹性等
	品牌忠诚度	单一品牌忠诚者、几种品牌忠诚者、无品牌忠诚者等
	消费者受益细分	根据消费者所追求的利益细分
	其他	

北京大学出版社版权所有 禁止转载

1．地理因素细分

根据消费者所处的地理位置、自然环境等地理变量来细分市场称为地理环境细分。地理环境细分的主要理论依据：处在不同地理环境的消费者，他们对公司的产品有不同的需求和偏好，他们对公司所采取的市场营销组合策略会有不同的反应。

2．人文因素细分

根据人口统计因素来细分市场称为人口因素细分。人口因素细分变量与消费者需求之间存在着密切的因果关系。

人文因素对消费需求影响很大，下面仅就其中 6 点进行简要介绍。

1）职业与教育

按消费者职业的不同、所受教育的不同及由此引起的需求差异细分市场。

2）性别

由于生理上的差别，男性与女性在产品需求与偏好上有很大的不同。部分原因是遗传，部分原因是社会因素。女人有更强的公共导向，而男人有更强的自我表现和目标导向。性别差异细分多应用于服装、美发、化妆品消费和杂志中。



中国的城市女性

在中国，城市女性数量超过 1 亿。20～44 岁的 3/4 上班族女性是消费者，尤其是家用产品消费品的主要决策者，并且其影响范围正向传统的男性主导产品扩展，如啤酒和轿车。上班的城市女性中，3%～10%在

外企工作，构成“白领丽人”新兴阶层。她们的购买力强，结婚较晚，没有孩子，这些女性以事业为重，希望以灵活的方式享受闲暇时间或与朋友交往。

3）年龄

不同年龄的消费者有不同的需求特点。



营销策划实践

世界游戏巨头世嘉公司，市场定位于18～21岁的消费群体。

美国迪士尼，定位于儿童。

4）收入

高收入消费者与低收入消费者在产品选择、使用时间的安排、社会交往等方面都会有所不同。同是外出旅游，在交通工具以及食宿地点的选择上，高收入者与低收入者也会有很大的不同。收入细分多应用于汽车、旅游、服装、化妆品和服务行业。

5）家庭生命周期

一个家庭，按年龄、婚姻和子女状况，可划分为单身期、新婚期、满巢期、空巢期、鳏寡就业期、鳏寡退休期这6个阶段。在家庭生命周期不同阶段，家庭购买力、家庭人员对产品的兴趣与偏好会有较大的差别。

拓展知识

家庭生命周期和购买行为

家庭寿命周期是一个家庭从产生到消亡的全过程。

单身期：年轻、不住在家里。几乎没有经济负担，新观念的带头人，娱乐导向。消费品为一般厨房用品和家具、汽车、模型游戏设备、度假。

新婚期：年轻、无子女。经济比上一阶段要好，购买力最强，耐用品购买力高。消费品为汽车、冰箱、电炉、家用家具、耐用家具、度假。

满巢期Ⅰ：最年幼的子女不到6岁。家庭用品采购的高峰期，流动资产少，不满足现有经济状态。储蓄部分钱，喜欢新产品，如广告宣扬的产品。购买洗衣机、烘干机、电视机、婴儿食品、胸部按摩器、咳嗽药、维生素、玩具娃娃、手推车、雪橇和冰鞋。

满巢期Ⅱ：最年幼的子女6岁或超过6岁。经济状况较好，有的家庭，妻子有工作，对广告不敏感，购买大包装商品，配套购买。购买各式食品、清洁用品、自行车、音乐课本、钢琴。

满巢期Ⅲ：年长的夫妇和尚未独立的子女同住。经济状况仍然较好，妻子有工作，子女也有工作，对广告不敏感，耐用品购买力强。购买新颖别致的家具、汽车、非必需品、牙齿保健服务、杂志。

空巢期Ⅰ：年长的夫妇，无子女同住，户主仍在工作。拥有自己的住宅，经济富裕有储蓄，对旅游、娱乐、自我教育尤感兴趣，愿意施舍和捐献，对新产品无兴趣。购买度假用品、奢侈品、家用装修用品。

空巢期Ⅱ：年老的夫妇，无子女同住，户主已退休。收入锐减，赋闲在家。购买有助于健康、睡眠和消化的医用护理保健产品。

鳏寡就业期：尚在业余工作。收入仍较可观，但也许会出售房子。

鳏寡退休期：完全退休。需要与其他退休群体相仿的医疗用品，收入锐减，需要关注、情感和安全保健。

6）社会阶层

社会阶层对个人在汽车、服装、家用设备、闲暇活动、阅读习惯和零售等方面有强烈的影响。许多公司为特定的社会阶层设计产品。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

人文因素细分是市场细分的一个重要标准。人文因素细分变量更容易测量和获取，现在好多公司采用多变量细分。例如，服装公司可以用性别、年龄和收入 3 个变量细分市场；家具公司根据顾客年龄、家庭人员和收入 3 个变量细分市场。

3．心理因素细分

根据消费者心理特征细分市场称为消费者心理因素细分。

1）生活方式细分

生活方式是指个体在成长过程中，在与社会诸要素相互作用下，表现出来的活动兴趣和态度模式。来自不同文化、社会阶层、职业的人有不同的生活方式，对产品的需求也不同。

2）性格细分

有的公司使用性格因素来细分市场，设计出产品的品牌个性，以吸引相应性格的消费者。

3）购买动机细分

购买动机是引起消费者购买行为的内在推动力。消费者购买动机不同，便产生不同的消费者购买行为。公司针对不同购买动机的消费者，在产品中突出能满足他们购买动机的特征或特性。

4）购买态度细分

公司可以按照消费者对产品的购买态度来细分消费者市场。对持不同态度的消费者群，应当酌情分别采取不同的市场营销组合策略。



对全球主要价值观的调查

罗珀报告对 35 个国家的 1 000 人在家中面对面访谈。在成人中，罗珀发现 6 个全球性的价值准则。

（1）进取者：最大的人群（占 12%）。男性多于女性，他们较之其他人群更重视金钱和事业。亚洲发展中国家，1/3 是进取者，发达国家占 1/4。

（2）传统型人：占成人的 22%。女性多于男性，重视传统和责任，在亚洲发展中国家、中东及非洲比较普遍，在发达国家不多见。

（3）利他人者：占 18%，女性略多于男性，热衷于社会问题及社会福利。平均年龄为 44 岁，是一个年纪偏大的人群，拉丁美洲及俄罗斯居多。

（4）温情型人：占 15%，将家庭和人际关系看得比什么都重要，男女都有，亚洲发展中国家约占 7%，而欧美占 1/4。

（5）及时行乐者：占 12%，亚洲发达国家不多，都是年轻人。男女比例为 54∶46。

（6）创造型人：只占 10%，排最后。突出的品质是对教育知识和技术热衷。在拉丁美洲和西欧较为多见。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

4．行为因素细分

根据消费者不同的消费行为细分市场称为消费者行为因素细分。

1）购买时机细分

许多公司往往通过购买时机细分市场，扩大消费者使用公司生产的产品范围。例如，某饮料通常是早餐使用，可适当宣传在午餐和晚餐使用。

2）使用率细分

根据消费者使用率及消费者赢利能力，可将某种产品的整体市场细分为非使用用户、大

量用户、中量用户、少量用户等细分市场。按消费者赢利能力进行市场细分是“80/20 原则”在市场细分上的应用，即赢利收入的 80%是由 20%的客户带来的，这 20%的客户就是企业的最佳客户，公司应让他们对公司的产品或服务更满意。

3）消费者进入市场的程度细分

根据消费者进入市场的程度情况，可将某种产品的整体市场分为经常购买者、初次购买者、潜在购买者等不同细分市场。一般来说，大公司实力雄厚，市场占有率较高，特别注重吸引潜在购买者，使他们成为公司产品的初次购买者，进而成为经常购买者；而小企业资源有限，以吸引、保持住一部分经常购买者为上策。

4）品牌忠诚度细分

公司可根据消费者对品牌的忠诚度来细分市场。品牌忠诚是指由于价格、质量等诸多因素的引力，使消费者对某一品牌的产品情有独钟，形成偏好并长期购买这一品牌产品的行为。

5）消费者受益细分

由于消费者在购买产品时追求不同的利益，可能会被某种产品的不同特性和功能所吸引，因而可以把不同利益追求的消费者细分为不同的细分市场。

此外，随着现代网络技术的迅猛发展，消费者行为细分还可按是否上网、上网能力、上网地点、上网时间等标准细分。

活动 2.3

在现实生活中，一个永远都适用的细分市场标准是不存在的。请你说出下列产品适用的市场细分的标准是什么？

①童鞋　②牙膏　③保健　④图书　⑤彩电　⑥冬装
⑦度假　⑧汽车　⑨烟草　⑩旅游　⑪办公室清洁服务

北京大学出版社版权所有 禁止转载

2.1.5　产业市场细分的方法

许多用来细分消费者市场的变量，同样可以用来细分产业市场，见表 2-3。

表 2-3　产业市场的主要细分变量

细分变量	具体因素
人文变量	①行业：我们应把重点放在购买这种产品的哪些行业？ ②公司规模：我们应把重点放在多大规模的公司？ ③地址：我们应把重点放在哪些地区？
经营变量	①技术：我们应把重点放在哪些顾客重视的技术？ ②使用者/非使用者情况：我们应把重点放在大量、中量、少量使用者，还是非使用者？ ③顾客能力：我们把重点放在需要很多服务的顾客，还是只需很少服务的顾客？ ④采购职能组织：我们把重点放在采购组织高度集中还是分散的公司？ ⑤现有关系的性质：我们把重点放在现在与我们关系牢固的公司，还是追求最理想的公司？ ⑥权力结构：我们应把重点放在技术主导公司、财务主导公司还是其他公司？ ⑦总采购政策：我们应把重点放在乐于采用租赁、服务合同、系统采购的公司，还是必须采用投标等贸易方式的公司？ ⑧购买标准：我们应把重点放在追求质量的公司、重视服务的公司，还是注重价格的公司？

续表

细分变量	具体因素
情景变量	①紧急：我们应把重点放在那些要求迅速和突然交货的公司，还是提供服务的公司？ ②特别用途：我们把重点放在某些应用还是全面应用？ ③订货量：我们应把重点放在大宗订货，还是少量订货？
个性变量	①购销双方的相似点：我们是否把重点放在那些人员结构和价值观与本公司相似的公司？ ②对待风险的态度：我们应把重点放在敢于冒风险的顾客，还是避免风险的顾客？ ③忠诚度：我们是否应把重点放在那些对供应商非常忠诚的公司？

相对消费者市场细分的标准而言，产业市场的消费者数量较大而独特，因而，除根据一般的消费者市场细分标准外，还要根据用户地理位置、用户规模、所属行业、最终用户行业、购买行为、其他变量等对产业市场进行细分，见表 2-4。

表 2-4　产业市场细分的一般标准

划分依据	典型细分
用户地理位置	国家、区域、地形、气候、资源、自然环境、城乡、城市规模、生产力布局、交通条件、其他
用户规模	大型企业、中型企业、小型企业、大客户、小客户、其他
所属行业	冶金、煤炭、军工、机械、服装、食品、纺织、航空、船舶、化工、其他
最终用户行业	民用工业、民用商业、军用、农业、其他
购买行为	付款方式、采购目的、交易方式、购买批量、功能要求、品种规格、购买周期、质量标准、其他

北京大学出版社版权所有
禁止转载



铝制品公司的细分市场过程

产业市场通常经过一系列的细分过程来确定细分市场。

第一阶段是进行宏观市场细分。步骤一：考察了解服务的最终使用市场，如汽车市场、住房市场、容器市场，选定住房市场。步骤二：确定最具吸引力的产品用途，如半成品原料、建筑构件或铝制活动房屋，选定建筑构件为目标市场。步骤三：考虑想要为这服务的最佳用户规模，公司选择了大用户。

第二阶段由微观市场细分组成，即对建筑构件中的大用户进行微观市场细分，把大用户归为 3 类：根据价格而购买、根据服务而购买、根据质量而购买。由于该铝制品的优质服务形象，决定选择着重提供服务这一细分市场。

2.1.6　有效市场细分的要求

有效市场细分的要求体现为 5 个方面，如图 2.2 所示。

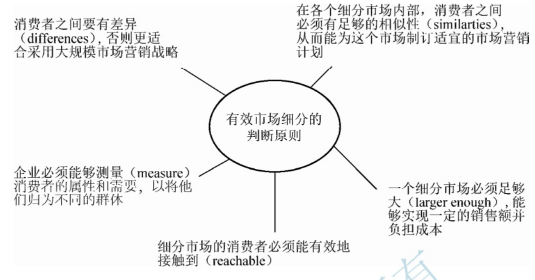


图 2.2　有效市场细分的 5 个方面



特别提示

（1）市场分析是市场细分的基础。

（2）顾客的需求、爱好和购买行为都是由多因素决定的。

（3）市场是动态的、不断变化的，细分标准也不能一成不变。

（4）当预测到市场细分所得收益将大于因细分市场而增加的费用时，可进行市场细分，否则没有细分的必要。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

2.1.7　市场细分策划的程序

美国学者杰罗姆·麦卡锡提出 7 步市场细分法，具体步骤如下。

（1）明确公司的经营方向和经营目标。这是市场细分的基础和前提，一般而言，公司的经营方向和经营目标是由公司高层决定的。

（2）根据用户需求状况，确定市场细分的细分变量。这是公司进行市场细分的依据，公司一定要按照实际需要加以确定。

（3）根据细分变量进行初步细分。一般根据用户需求的具体内容，可初步确定将顾客群分为哪几种不同的类型。

（4）进行筛选。由于同类的顾客群还存在某些差异，因而要抓住重点、求同存异，删除某些次要的因素。

（5）对市场细分初步命名。公司应采用形象化的方法，使细分市场的名称既简单又富有艺术性。

（6）进行检查分析。进一步认识初步确定的细分市场是否科学、合理和恰当，是否需要做一些合并或者进一步拆分。

（7）选定目标市场。公司要对各个细分市场进行细致全面的分析，尤其要对经济效益和发展前景作出评价，这将有利于明确选择目标市场。



评价

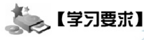
（1）团队代表交流展示市场细分策划报告。
（2）团队之间互评。
（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
策划方案	符合规范、步骤清晰、分工明确、易于操作	20	
细分变量	体现公司和产品或服务的特点	20	
消费者市场细分	结合市场、公司和产品实际	20	
产业市场细分	结合市场、公司和产品实际	10	
有效性	差异性、可衡量性、可进入性、可营利性、相对稳定性	10	
策划报告	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　计		100	



任务 2.2　选择目标市场



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够评价细分的市场	理解评价细分市场的要素
能够选择适当的目标市场覆盖策略	掌握目标市场覆盖策略的 5 种模式
	了解确定目标市场的原则
能够设计目标市场营销策略	掌握 3 种不同的目标市场营销策略
	了解影响目标市场营销策略选择的因素
能够进行目标市场的切入策划	理解目标市场的切入策划



能力训练任务

步骤 1：编制团队目标市场选择策划的程序方案。
步骤 2：进行细分市场的评价。
步骤 3：根据公司和产品或服务的特点适当地选择目标市场覆盖策略。
步骤 4：结合公司和产品实际设计目标市场营销策略。
步骤 5：结合公司和产品实际进行目标市场的切入策划。
步骤 6：编写目标市场选择策划报告。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

市场细分显示了公司面临的市场机会。市场细分的最终目的是为了选择和确定目标市场。目标市场就是在市场细分的基础上，从满足现实的或潜在的目标顾客的需求出发，并根据公司自身经营条件而选定的特定市场。目标市场选择则是通过评价各种市场机会，决定为多少个细分市场服务的营销战略。

2.2.1　评价细分市场

目标市场是指在市场细分的基础上，公司要进入的最佳细分市场。

在公司市场营销活动中，必须对细分市场进行评价，从而选择和确定目标市场。这是因为，首先，选择和确定目标市场、明确公司的具体服务对象，关系到公司市场营销战略目标的落实，是公司制订市场营销战略的首要内容和基本出发点；其次，对于公司来说，并非所有的细分市场都具有同等吸引力，都有利可图，只有那些和公司资源条件相适应的细分市场对公司才具有较强的吸引力，是公司的最佳细分市场。

细分市场主要评价以下方面：细分市场的规模及成长潜力、细分市场的吸引力、公司的市场营销战略目标和资源、细分市场的投资回报率等。

2.2.2　目标市场覆盖策略

市场经过细分、评估后，可能得出许多可供进入的细分市场，这时公司就要进一步作出市场细分的决策，即决定向哪个市场或多少个市场进军，也就是作出市场覆盖宽度的决策。市场覆盖策略通常有 5 种模式，如图 2.3 所示。

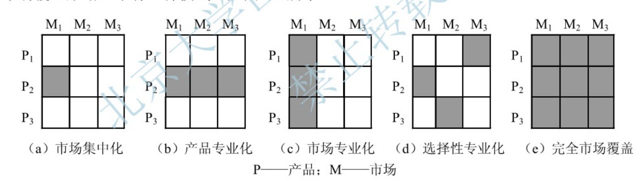


图 2.3　市场覆盖策略的 5 种模式

1．市场集中化

公司选择一个细分市场，集中力量为之服务。如大众汽车公司集中经营商务及家用汽车市场，保时捷公司专门经营运动跑车市场。集中营销使公司深刻了解该细分市场的需求特点，采用有针对性的产品、价格、渠道和促销策略，从而获得强有力的市场地位和良好的声誉。但同时隐含较大的经营风险。

2．产品专业化

公司集中生产一种产品，并向所有顾客销售这种产品。如某空调厂商只生产一种产品，同时向家庭、机关、学校等各类用户销售。优点是专注于一种产品，有利于形成生产和技术上的优势，树立较高的声誉。缺点是一旦出现其他品牌的替代品或消费者的需求偏好转移，公司将面临严重的威胁。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

3．市场专业化

公司专门服务于某一特定顾客群，尽力满足他们的各种需求，如某企业专门为老年消费者提供各种档次的服装。企业专门为这个顾客群服务，能建立良好的声誉。但一旦这个顾客群的需求潜量和特点发生突然变化，企业要承担较大风险。

4．选择性专业化

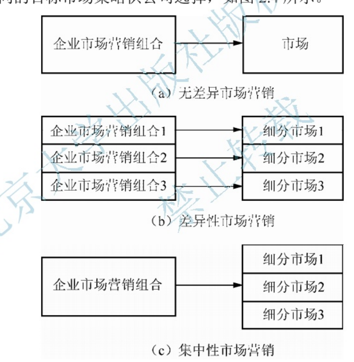
公司选择几个细分市场，其中每个细分市场都有吸引力并符合公司要求，各个细分市场之间很少有联系，然而每个细分市场都有可能赢利。这种策略能分散经营风险，即使其中某个细分市场失去了吸引力，公司还能在其他细分市场上赢利。

5．完全市场覆盖

公司为各种产品满足各种顾客群的需求，即以所有的细分市场作为目标市场。一般只有实力雄厚的大公司才能采用这种模式，如丰田公司（汽车市场）、可口可乐公司（饮料市场）。

2.2.3 目标市场营销策略

一般有3种不同的目标市场策略供公司选择，如图2.4所示。



北京大学出版社版权所有 禁止转载

图2.4 3种不同的目标市场策略

1．无差异市场营销策略

无差异市场营销策略就是公司不考虑细分市场的差异性，只考虑市场需求的共性，把整体市场作为目标市场，对所有的消费者只提供一种产品，采用单一市场营销组合的目标市场策略。



营销策划实践

美国可口可乐公司自1886年问世以来，一直采用无差别市场策略，生产一种口味、一种配方的可乐，来满足世界156个国家和地区的需要，被称为“世界性的清凉饮料”。

无差异市场营销策略适用于少数消费者需求同质的产品；消费者需求广泛、能够大量生产、大量销售的产品；以探求消费者购买情况的新产品、某些具有特殊专利的产品。

采用无差异市场营销策略的企业一般具有大规模、单一、连续的生产线，拥有广泛或大众化的分销渠道，并能开展强有力的促销活动，投放大量的广告和进行统一的宣传。

2．差异市场营销策略

差异市场营销策略是在市场细分的基础上，公司以两个以上乃至全部细分市场为目标市场，分别设计不同产品，采取不同的市场营销组合，满足不同消费者需求的目标市场策略。

差异市场营销策略适用于大多数异质的产品。采用差异市场营销策略的公司一般是大公司，因为采用差异市场营销策略必然受到公司资源和条件的限制。较为雄厚的财力、较强的技术力量和素质较高的管理人员，是实行差异市场营销策略的必要条件，而且随着产品品种的增加，分销渠道的多样化，以及市场调研和广告宣传活动的扩大与复杂化，生产成本和各种费用，如产品改造成本、生产成本、管理成本、存货成本、促销成本等，必然大幅度增加，需大量资源作为依托。

3．集中市场营销策略

集中市场营销策略是企业以一个细分市场为目标市场，集中力量，实行专业化生产和经营的目标市场策略。

营销策划实践

日本尼西奇最初是一个生产雨衣、尿布、游泳帽等多种橡胶制品的小厂，由于订货量不足，面临破产。总经理多川博在一个偶然的机会，从一份人口普查表中发现，日本每年约出生 250 万个婴儿，即使每个婴儿每年仅用两条尿布，一年需要 500 万条。于是，他们决定放弃尿布以外的产品，实行尿布专业化生产。一炮打响后，又不断研制新材料、开发新品种，不仅垄断了日本尿布市场，还远销世界 70 多个国家和地区，成为闻名于世的“尿布大王”。

集中市场营销策略主要适用于资源有限的中小企业或是初次进入新市场的大公司。中小企业由于资源有限，无力在整体市场或多个细分市场上与大公司展开竞争，而在大公司未予注意或不愿顾及而自己又力所能及的某个细分市场上全力以赴，则往往容易取得成功。同时要充分考虑公司对未来可能发生的意外情况的各种对策和应急措施。

拓展知识

影响目标市场策略选择的因素

1．公司实力

如果公司实力较强，可根据产品的不同特性选择采用差异市场营销策略或无差异市场营销策略；如果公司实力较弱，则可选择采用集中市场营销策略。

2．产品性质

这里的产品性质是指产品是否同质，即产品在性能、特点等方面差异性的大小。如果公司生产同质产品，可选择采用无差异市场营销策略；反之，则可选择可采用差异市场营销策略或集中市场营销策略。

3．市场性质

这里的市场性质是指市场是否同质，即市场上消费者需求差异性的大小。如果市场是同质的，即消费者

北京大学出版社版权所有 禁止转载

需求差异性不大，购买行为基本相同，则可选择采用无差异市场营销策略；反之，则可选择采用差异市场营销策略或集中市场营销策略。

4．产品市场生命周期

处在介绍期和成长期初期的新产品，可选择采用无差异市场营销策略；当产品进入成长期后期和成熟期时，由于市场竞争激烈，可选择采用差异市场营销策略或集中性市场营销策略或保持原有市场，延长产品市场生命周期。

5．公司的市场营销战略目标和资源

如果竞争对手强大并采取无差异市场营销策略，公司则应选择采用差异市场营销策略或集中市场营销策略，以提高产品的市场竞争能力；如果竞争对手与自身实力相当或面对实力较弱的竞争对手，公司则可选择采用与之相同的目标市场策略；如果竞争对手都采用差异市场营销策略，公司则应进一步细分市场，实行更有效、更深入的差异市场营销策略或集中市场营销策略。

2.2.4　目标市场的切入策划

在选定目标市场以后，还必须就怎样切入目标市场及切入目标市场的时机进行策划。

1．目标市场的切入方式

目标市场的切入方式指企业进入选定目标市场的方式。

（1）新产业切入市场的方式。新产业市场往往具有经营风险大、市场潜力大、科技含量高及进入成本高等特点。切入新兴产业市场的策略有：以技术优势挺进市场；借助公司原有的声誉切入；填补空白，大胆全面切入。

（2）非新产业切入市场的方式。这是指企业在原有目标市场上拓展或进入非新产业，但属企业新选定的目标市场的方式。主要策略：收购现成的产品或企业；以内部发展的方式切入市场；与其他企业合作进入市场。

2．切入目标市场的方法

（1）广告宣传法。通过精心策划推出广告，使目标市场上的顾客知晓企业、了解产品，激起购买欲望，促成购买行为。

（2）产品试销法。通过产品小批量试产、试销，广泛征求用户及顾客的意见、建议，为改进产品及经营提供依据。这种方式可以减少企业经营的盲目性及由此带来的风险。

（3）公共关系法。通过各种形式的公关活动，如专项活动、开业庆典、赞助公益事业、策划新闻等赢得目标市场上公众的信赖和支持。

（4）利益吸引法。在利益上给购买者以实惠，是切入目标市场的有效方法。

除上述方法外，感情联络法、权威人士推介法、推介会、展销会等都是切入市场行之有效的方法，策划者要根据目标市场的特点、产品特征、市场态势及竞争状况、费用高低等加以选用。

3．切入目标市场的时间选择

企业切入市场的时间安排也很重要，过早或过晚切入市场都对企业经营不利。确定切入市场的时间主要取决于以下两个方面。

（1）正常准备时间。在切入目标市场之前，要计算，在正常情况下做好一切准备工作需要花多少时间，这些准备工作包括：产品设计、试销、批量生产、推销培训、建立销售渠道等。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

（2）适应市场形势变化的时间调整。市场形势发生变化时，可以比正常切入市场的时间提前或推迟。

另外，也要注意准确切入市场的时机，尤其是季节性强或具有特定消费对象的产品，适时视情况切入市场会收到事半功倍的效果。



特别提示

公司选择目标市场营销策略时，应综合考虑以上影响目标市场策略选择的因素，权衡利弊，综合决策。目标市场策略应保持相对稳定，但当市场营销环境发生重大改变时，公司应当及时改变目标市场策略。竞争对手之间没有完全相同的目标市场策略，公司也没有一成不变的目标市场策略。



评价

（1）团队代表交流展示目标市场选择策划报告。

（2）团队之间互评。

（3）教师点评。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
策划方案	符合规范、步骤清晰、分工明确、易于操作	20	
细分市场评价	规模及成长潜力、吸引力、投资回报率、公司资源	10	
目标市场覆盖策略	结合目标市场、公司和产品实际	20	
目标市场营销策略	结合目标市场、公司和产品实际	20	
目标市场切入策划	结合目标市场、公司和产品实际	10	
策划报告	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　　计		100	



任务 2.3　确定市场定位



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够按市场定位的步骤设计市场定位策划的方案	理解市场定位的内涵
	理解市场定位的步骤
能够选择适当的市场定位的策略	理解市场定位的常用策略
能够设计定位传播的策略	理解定位传播的策略
能够选择并设计差异化策略	熟悉差异化策略

能力训练任务

步骤 1：编制团队市场定位策划的程序方案。
步骤 2：根据公司和产品或服务的特点选择适当的市场定位策略。
步骤 3：结合公司和产品实际设计定位传播的策略。
步骤 4：结合公司和产品实际选择并设计差异化策略。
步骤 5：编写市场定位策划的报告。

为了有效地实行目标市场营销，公司必须相应地采取 3 个重要步骤，如图 2.4 所示。

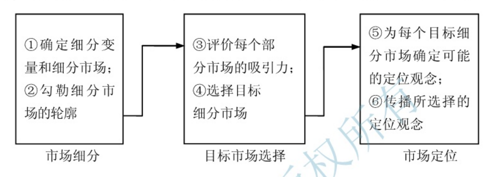


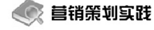
图 2.5 目标市场营销步骤

选择和确定了目标市场及目标市场策略后，就进入了市场定位阶段。市场定位关系到公司及产品在激烈市场竞争中，占领消费者心理，树立公司及产品形象，实现公司市场营销战略目标等一系列至关重要的问题。

2.3.1 市场定位的内涵

市场定位是在 20 世纪 70 年代由美国营销学家艾·里斯和杰克特劳特提出的，其含义是指公司根据竞争者现有产品在市场上所处的位置，针对顾客对该类产品某些特征或属性的重视程度，为本公司产品塑造与众不同的、给人印象鲜明的形象，并将这种形象生动地传递给顾客，从而使该产品在市场上确定适当的位置。

著名的产品一般在顾客心目中都占据一个位置。大家公认可口可乐公司是世界上最大的软饮料公司，保时捷是世界上最好的运动跑车之一。这些品牌占据了这个位置，其他竞争者则难以取代。定位的结果是成功创立一个以顾客为重点的价值建议，它简单明了地阐述了为什么目标市场会购买这些产品。



营销策划实践

价值建议的需求陈述和营销任务的实例见表 2-5。

表 2-5 价值建议的需求陈述和营销任务的实例

公司和产品	目标顾客	利益	价格	价值建议
沃尔沃——客货两用车	有安全意识的上层家庭	耐用性和安全性	溢价 20%	最安全、耐用的家用货车
达美乐——比萨饼	喜欢便利的比萨饼爱好者	送货速度和良好质量	溢价 15%	好吃的热比萨饼、订货后 30 分钟送到、价格适中

北京大学出版社版权所有 禁止转载

市场定位的实质是使本公司与其他公司严格区分开，突出本公司及其产品的特色，使消费者明显感觉和认识到这种差别，使产品在消费者心目中占有特殊的位置，给消费者留下良好的印象，从而取得目标市场的竞争优势。

营销策划实践

在高露洁棕榄有限公司推出全效品牌，即抗细菌医用牙膏之前，在菲律宾、澳大利亚、哥伦比亚、希腊、葡萄牙和英国 6 个国家进行了市场测试。负责这个全球推广的小组如同一个联合国性质的公司，开展经营、后勤和营销战略活动。他们的努力非常成功：全效品牌在全世界销售了 1.5 亿美元，遍及 75 个国家，并在全世界使用统一的包装、定位和广告。它的成功得益于强调该产品是牙齿护理产品，产品和包装设计除语言不同外，其他完全一样。

2.3.2　市场定位的步骤

1．分析目标市场状况，确认本公司潜在的竞争优势

这一步骤的中心任务是要回答以下 3 个问题：一是竞争对手产品定位如何？二是目标市场上顾客欲望满足程度如何以及确实还需要什么？三是针对竞争者的市场定位和潜在顾客的真正需要的利益，要求企业应该或能够做什么？公司通过与竞争者在产品、促销、成本、服务等方面的对比分析，了解公司的长处和不足，从而确定自身的竞争优势。

2．选择公司相对的竞争优势和市场定位策略

相对的竞争优势是公司具有能够比竞争者做得更好的能力。公司可以根据自己的资源配置，通过营销方案差异化突出自己的经营特色，使消费者感觉自己从中得到了价值最大的产品及服务。

3．准确地传播公司的市场定位

这一步骤的主要任务是公司要通过一系列的宣传促销活动，使其独特的市场竞争优势准确传播给消费者，并在消费者心目中留下深刻印象。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

2.3.3　市场定位的策略

1．迎头定位策略——取代

迎头定位策略是指公司选择靠近于现有竞争者或与现有竞争者重合的市场位置，争夺同样的消费者，彼此在产品、价格、分销及促销等各个方面差别不大。迎头定位策略就是与市场上最强的市场竞争对手“对着干”。一般实力雄厚的公司才会采用该策略。



美国可口可乐与百事可乐是两家以生产、销售碳酸型饮料为主的大型企业。可口可乐自 1886 年创建以来，以其独特的味道扬名全球，使其“同胞兄弟”百事可乐在第二次世界大战前难以望其项背。第二次世界大战后，百事可乐采取了针锋相对的策略，专门与可口可乐竞争，把自己置身于“竞争”这个独到的市场定位。半个多世纪以来，这两家公司为争夺市场而展开了激烈的竞争，而双方都以相互之间的激烈竞争作为促进自身发展的动力及最好的广告宣传，百事可乐借机得到迅速发展。1988 年，百事可乐荣登全美十大顶尖企业榜，成为可口可乐强有力的竞争者，应该说这与百事可乐借名创名的市场定位策略是密不可分的。百事可

乐总裁罗杰·恩瑞将竞争定义为“未必要打倒敌人”。事实正是这样，通过这场旷日持久的饮料大战，可乐饮料引起了越来越多消费者的关注，当大家对百事可乐-可口可乐之战兴趣盎然时，双方都是赢家，因为喝可乐的人越来越多，两家公司都获益匪浅。

2．避强定位策略——填补

避强定位策略是指公司回避与目标市场上的竞争者直接对抗，将其位置定在市场“空白点”，开发并销售目前市场上还没有的产品，开拓新的市场领域，使自己的产品在某些特征或属性方面与最强或较强的对手有比较显著的区别。

避强定位策略能够迅速地在市场上站稳脚跟，并在消费者心中尽快树立起一定的公司形象。由于这种定位策略市场风险较小，成功率较高，常常为多数公司所采用。

营销策划实践

在金融业兴旺发达的香港，“银行多过米铺”这句话毫不过分。在这块弹丸之地，各银行使出全身解数，走出了一条细分市场、利用定位策略突出各自优势的道路，使香港的金融业呈现出一派百家争鸣、百花齐放的繁荣景象。

- 汇丰银行：定位于成为分行最多、实力最强、全港最大的银行。这是以自我为中心、实力展示式的诉求。
- 恒生银行：定位于成为充满人情味、服务态度最佳的银行，通过走感性路线赢得顾客青睐。突出服务这一卖点也使它有别于其他银行。
- 渣打银行：定位于历史悠久、安全可靠的英资银行。这一定位树立了渣打银行可信赖的“老大哥”形象，传达了让顾客放心的信息。
- 中国银行：定位于有强大后盾的中资银行。这一定位直接针对有民族情结、信赖中资的目标顾客群，同时暗示它能提供更多、更新的服务。
- 创兴银行：定位在“助你创业兴家”的银行，以中小工商业者为目标对象，为他们排忧解难，赢得事业的成功。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

3．并存策略

公司将自己的产品定位在现有的竞争者产品的周围，力争与竞争者满足同一目标市场部分，即服务于相近的顾客群。实力不太雄厚的公司通常采用这一策略。采用该策略的公司无需开发新产品，可以仿制，不必承担市场风险，但还需具备两个前提：一是该市场的需求潜力还很大；二是公司能否推出特色产品，立足于该市场。

拓展知识

重新定位策略

重新定位策略是指公司变动产品特色，改变目标消费者对其原有的印象，使目标消费者对其产品新形象有一个重新认识的过程。市场重新定位对于公司适应市场营销环境，调整市场营销战略是必不可少的。公司产品在市场上的定位即使很恰当，在出现下列情况时也需考虑重新定位：一是竞争者推出的产品市场定位在本公司产品的附近，侵占了本公司品牌的部分市场，使本公司品牌的市场占有率有所下降；二是消费者偏好发生变化，从喜欢本公司某品牌转移到喜爱竞争对手的品牌。

2.3.4 定位传播的策略

1．阿尔·里斯和杰克·特劳特的定位策略

（1）在消费者心目中加强自己现有的定位。例如，阿维斯公司将自己定位为汽车租赁行业的第二位，强调“我们排名第二，但我们要迎头赶上”。七喜控股股份有限公司做广告宣传强调“七喜饮料不是可乐型饮料”。

名列第一的公司知名度最高，“最大的公司”的位置只能被一种品牌占据，名列第二的品牌应该创造一个新的类别。因此，七喜饮料是非可乐型饮料的第一名；保时捷赛车是小型运动跑车的第一名。

（2）抓住一个未被占领的位置。Pink Dolphin（取自亚马孙河，因河中特有的粉红淡水河豚而得名），一种富含钙的矿泉水，做广告时声称它是生命的基础，因为其中含有的钙能强壮人的骨骼和牙齿。

（3）反竞争者定位策略。宝马针对梅塞德斯-奔驰的反竞争者定位是“顶级的坐车体验与顶级的驾车体验”。

（4）高级俱乐部策略。例如，一个公司可以宣传自己是三大公司之一。此概念先由美国第三大汽车公司——克莱斯勒公司提出（实际上市场上最大的公司绝不会提出此概念），其含义是该俱乐部的成员都是“最佳的”。

活动 2.4

努力寻找社会生活中采取高级俱乐部策略的公司或品牌。

2．推出多少创意（即利益特色）

（1）单一利益的定位。高露洁始终宣传防蛀功能，梅塞德斯-奔驰宣传发动机，使得整个组织与定位重点更容易保持一致。每一种品牌应在其选择的利益方面争为“第一名”，包括“最好质量”“最佳服务”“最好的设计”“最安全的”“最快的”“最可靠的”“最低的价格”等。在亚洲，索尼（创新）、丰田（可靠）、新加坡航空（服务）正是如此。

（2）双重利益定位。大部分汽车具有高质量和安全性，沃而沃汽车的双重利益为“最安全”和“最耐用”。

（3）三重利益定位。英国家护（Aquafresh）牙膏声称：防蛀、清新口气和增白。



特别提示

应避免的定位错误

（1）定位过低：消费者认为资生堂这个品牌过于神秘，无法很好了解它。因此，虽然艺人多用该化妆品，但 20 多年来在美国商店市场份额仅上升了 0.3%，达到 1.5%。

（2）定位过高：买主对该产品了解可能有限。消费者可能认为，蒂芙尼公司只生产价值 5 000 美元以上的钻戒。另外，注意过多优越性令人难以置信。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

（3）定位混乱：顾客可能对产品的印象模糊不清。可能是宣传过多，也可能是由于产品定位变换频繁所致。

（4）定位怀疑：顾客可能很难相信某品牌在产品特色、价格或制造商方面的宣传。例如，杭州娃哈哈公司“非常可乐”饮料，被宣传为“中国人喝的口乐”，然而娃哈哈产权大部分属于法国达能食品公司，所以它的品牌宣传使人产生怀疑。



营销策划实践

美国米勒啤酒公司曾将其原来唯一的品牌“高生”啤酒定位于“啤酒中的香槟”，吸引了许多不常饮用啤酒的高收入妇女。后来发现，占 30%的狂饮者大约消费了啤酒销量的 80%，于是，该公司在广告中展示石油工人钻井成功后狂欢的镜头，还有年轻人在沙滩上冲刺后开怀畅饮的镜头，塑造了一个“精力充沛的形象”。在广告中提出“有空就喝米勒”，从而成功占领啤酒狂饮者市场达 10 年之久。

2.3.5 差异化策略

定位的任务是向目标市场传播公司或品牌的核心观念。定位简化了人们对实体的看法。差异化使得实体更富有个性特征。因此，增加一系列有意义、有价值的差异，可以将公司的产品与竞争者的产品区分开来。常用的差异化工具有 5 个方面，见表 2-6。

表 2-6 差异化变量工具表

差异化变量	产品	服务	人员	渠道	形象
具体因素	形式	订货方便	专业能力和资格	覆盖面	标志
	特色	交付	谦恭	专长	媒体
	性能	安装	诚实	绩效	气氛
	质量一致性	客户培训	可靠		事件
	耐用性	客户咨询	负责		
	可靠性	维修保养	沟通		
	可维修性	服务多样化			
	风格				
	设计				

北京大学出版社版权所有 禁止转载

1．产品差异化

产品差异化指企业在提供给顾客的产品上，通过各种方法使顾客能够把该产品与其他竞争性企业提供的同类产品区别开，从而在市场竞争中占有有利地位。

2．服务差异化

当实体产品难以实现差异化时，竞争成功的关键便依赖于服务的增值和质量的改进。

营销策划实践

新加坡的威斯汀·斯坦姆福德饭店过去常标榜自己是世界上最高的饭店，但对大多数客人来说，饭店的高度并不重要。之后，饭店重新命名，成为在新加坡“永远保证您能够享受到最高等级的舒适以及热情服务的地方”。

3．人员差异化

公司可以通过培养训练有素的人员来获得强大竞争优势。通常公司会侧重培养人员的专业能力，谦恭、诚实、可靠的品格，以及负责的态度和沟通能力。

4．渠道差异化

公司可通过设计分销渠道的覆盖面、专长和绩效来取得竞争优势。

营销策划实践

戴尔公司将其直销方式引入亚洲，同时面向企业和消费者市场。与竞争对手，如IBM、惠普等高度依赖经销商的做法截然不同，戴尔公司通过削减中间渠道节省开支并降低价格，瞄准国企中讲求速度、便利、服务的首席信息管理，不断扩大了在中国的市场份额。

5．形象差异化

公司可通过设计或选择形象标志、媒体、气氛和事件来取得竞争优势。

营销策划实践

独特的标志给人深刻的印象。这类标志有苹果（苹果电脑公司）、鸥（国泰航空）。可以选择不同颜色为品牌标志，IBM——蓝色、柯达——黄色、国泰航空——绿色。

公司可从采用并重复简短口号中收益，如通用电气的“使我们的生活更美好”，新加坡航空的“伟大的飞翔之路”。

公司的物理空间可创造形象，凯悦酒店的Hyatt Regency酒店品牌通过艺术画廊营造了一个独特的形象。

拓展知识

有效差异化应符合的原则

- 重要性：该差异化能向相当数量的消费者提供高价值的利益。
- 独特性：该差异化是其他公司所没有的或该公司以一种突出、明晰的方式提供的。
- 优越性：该差异化明显优于获得相同利益的其他途径。
- 专利性：该差异化是竞争者难以模仿的。
- 可承受性：消费者有相应的购买能力。
- 营利性：公司将通过该差异化获得利润。

北京大学出版社版权所有 禁止转载



评价

（1）团队代表交流展示市场定位策划报告。
（2）团队之间互评。
（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
策划方案	符合规范、步骤清晰、分工明确、易于操作	20	
市场定位策略	结合目标市场、公司和产品实际，定位准确	20	
定位传播策略	结合目标市场、公司和产品实际，效果明显	20	
差异化策略	结合目标市场、公司和产品实际，选择得当	20	
策划报告	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　计		100	

北京大学出版社版权所有
禁止转载



任务 2.4　选择确定公司的发展战略



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够编制发展战略策划的方案	掌握密集发展战略
	熟悉一体化发展战略
能够选择并制定公司的发展战略	了解多样化发展战略



能力训练任务

步骤 1：编制团队发展战略策划的程序方案。
步骤 2：结合公司和产品实际选择并设计发展战略。
步骤 3：编写发展战略策划的报告。

公司将现有业务单位制定的计划汇总，便是公司的总销售额和总利润，这通常比管理层期望的营销目标低。一般可以通过 3 个途径填补这一缺口：一是在公司现有的业务领域里寻找未来发展机会（密集型发展战略）；二是建立或收买与目前公司业务有关的业务（一体化发展战略）；三是增加与公司目前业务无关的富有吸引力的业务（多样化发展战略）。如图 2.6 所示的途径将构成发展战略的主要途径。同时需要选择达到目标的具体战略。发展战略框架如图 2.7 所示。

图 2.6 发展战略的 3 个途径

图 2.7 发展战略框架

北京大学出版社版权所有
禁止转载

2.4.1 密集型发展战略

密集型发展战略是一种在现有的业务领域内寻找未来发展的各种机会的发展战略。公司的经营者在寻求新的发展机会时，首先应该考虑现有产品是否还能得到更多的市场份额，然后应该考虑是否能为其现有产品开发一些新市场，最后考虑是否能为其现有的市场发展若干有潜在利益的新产品。该战略还要求考虑为新市场开发新产品的种种机会。密集型发展战略有 3 种类型，如图 2.8 所示。

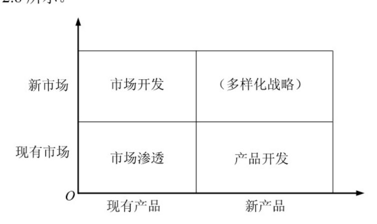


图 2.8 密集型发展战略类型：安索夫的产品市场扩展方格图

1．市场渗透

市场渗透指公司在现有的市场上增加现有产品的市场占有率。市场渗透有如下 3 种主要的方法。

（1）尽力促使现有顾客增加购买，包括增加购买次数，增加购买数量。

（2）尽力争取竞争者的顾客，使顾客转向购买本公司的产品。

（3）尽力争取新的顾客，使更多的、从未使用过该产品的潜在顾客购买。

2．市场开发

公司尽力为现有的产品寻找新的市场，满足新市场对产品的需要。市场开发有如下 3 种主要方法。

（1）在当地寻找潜在顾客。这些顾客尚未购买该产品，但是他们对产品的兴趣有可能被激发。

（2）寻找新的细分市场。使现有产品进入新的细分市场，如一家以企事业单位为目标市场的计算机经销商，开始向家庭、个人销售计算机。

（3）考虑扩大其市场范围。建立新的销售渠道或采取新的营销组合，发展新的销售区域。

3．产品开发

向现有市场提供新产品或改进的新产品，目的是满足现有市场的不同层次需求。具体的做法：利用现有技术增加新产品；在现有产品的基础上，增加产品的花色品种；改变产品的外观、造型，或赋予产品新的特色；推出不同档次、不同规格、不同式样的产品。

发现这些机会，公司就有可能从中找到促进销售增长的途径。然而这还远远不够，还应该研究一体化成长的可能性。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

活动 2.5

某服装公司在甲地开设店铺销售服装。下列行为属于哪种类型的密集型发展战略？

（1）在甲地从事儿童玩具的销售业务。

（2）在乙地从事儿童玩具的销售业务。

（3）在乙地从事服装的销售业务。

2.4.2　一体化发展战略

公司在寻求新的发展机会时，应认真分析它的每一项业务，以发现各种一体化的可能性。一体化发展战略是指公司为了要增加某项业务的销售和利润，常常可以通过后向一体化、前向一体化或者本行业水平一体化，即公司在其业务领域内，向供应或销售领域发展。这样做的好处是可以有效地为公司建立较为稳定的营销环境，使公司能对由供、产、销组成的营销链进行有效地控制。一体化发展战略有 3 种类型。

1．后向一体化

收购或兼并一个或几个原材料供应商，以增加盈利或加强供应系统的控制。后向一体化是公司把原材料供应纳入其经营范围，既可以使公司有稳定的原材料供应保证，又可获得供应商过去攫取的高额利润。

2．前向一体化

收购和兼并若干经销商，以控制分销系统和提高企业的盈利水平。公司把产品分销渠道纳入其经营范围，即自己建立销售渠道和网点，自产自销。如果公司市场营销受分销渠道流通效率影响太大，或者产品销售必须与生产保持紧密同步，则往往实行这种战略。

3．水平一体化

收购一个或几个竞争者，扩大公司的生产能力和生产规模，从而增加产品的销售量，提高企业的市场占有率，使公司在本行业中成为强者。

通过一体化战略，如果还不能达到战略目标，就必须考虑多样化的发展战略。

活动 2.6

请列举现实生活中实行后向一体化、前向一体化、水平一体化的公司。

2.4.3 多样化发展战略

多样化发展战略是指公司进入目前所未涉足的经营领域和业务范围。如果公司在目前业务范围以外的领域里发现了好的经营机会，就可以采用多样化发展战略，也就是采取跨行业的多种经营。当然好机会是指新行业的吸引力很大，多样化成长也有 3 种类型。

1．同心多样化

这种战略是指公司利用现有的技术、生产线和分销渠道开发与现有产品和服务相类似的新产品和新的服务项目。这是多样化发展战略中较容易实现的一种战略，因为它不需要企业进行重大的技术开发和建立新的分销渠道，而是从同一圆心逐渐向外扩展经营范围，没有脱离原来的经营范围，能够借助原有经验、特长等优势，发展新的业务，经营风险小，易于成功。例如，电热器的生产企业，过去只生产电炉类产品，而现在可生产电灭蚊器、电褥、电烘干器等。

2．水平多样化

公司研究开发某种能满足现有市场顾客需要的新产品，而其所采用的技术与生产现有产品所采取的技术没有必然的联系。这是公司在技术和生产上进入了一个新的领域，有一定的风险性。例如，玩具生产企业开发电子游戏机等新产品，录音机生产企业开发生产录像机。

3．混合多样化

公司开发某种与公司技术、产品或市场毫无关联的新业务。

公司发展战略 3 种基本战略汇总见表 2-7。

表 2-7　3 种基本战略汇总

<table>
<tr><td rowspan="3">发展战略</td><td rowspan="3">密集型发展战略</td><td>市场渗透</td><td>增加现有产品在现有市场上的销售</td></tr>
<tr><td>市场开发</td><td>在现有市场上开发新产品</td></tr>
<tr><td>产品开发</td><td>将现有产品销售到新市场</td></tr>
</table>

北京大学出版社版权所有 禁止转载

续表

发展战略	一体化发展战略	后向一体化	供应业务—生产业务—销售业务
		前向一体化	销售业务—生产业务—供应业务
		水平一体化	企业业务+竞争对手业务
	多样化发展战略	同心多样化	围绕现有技术或产品多角度拓展业务
		水平多样化	围绕现有生产多角度拓展业务
		混合多样化	跨行业经营

评价

（1）团队代表交流展示公司发展战略策划报告。
（2）团队之间互评。
（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
策划方案	符合规范、步骤清晰、分工明确、易于操作	20	
密集发展战略	结合目标市场、公司和产品实际，针对性强	30	
一体化发展战略	结合目标市场、公司和产品实际，针对性强	20	
多样化发展战略	结合目标市场、公司和产品实际，针对性强	10	
策划报告	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　计		100	

北京大学出版社版权所有
禁止转载



任务 2.5　选择确定公司的竞争战略



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够分析公司的竞争对手	理解公司竞争对手的层次
能够分析并界定公司的竞争地位	理解公司的竞争地位
能够选择并制定公司的竞争战略	了解位于不同竞争地位的公司常用的竞争策略
	掌握同一行业的 3 种竞争策略

能力训练任务

步骤 1：编制团队竞争战略策划的程序方案。
步骤 2：分析不同层次的竞争对手。

步骤 3：分析公司竞争地位。

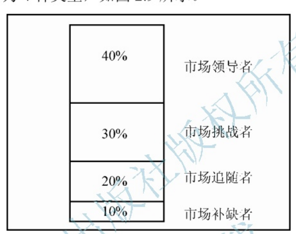
步骤 4：结合公司和产品实际选择并设计竞争战略。

步骤 5：编写竞争战略策划的报告。

公司在竞争中的地位一般分为市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场补缺者，位于不同竞争地位的公司会采取不同的竞争战略。美国哈佛商学院教授迈克尔·波特把同一行业的竞争战略分成 3 种类型，即低成本竞争策略、差异化竞争策略和集中化竞争策略。

2.5.1 界定公司竞争地位及战略

公司竞争地位一般分为 4 种类型，如图 2.9 所示。



北京大学出版社版权所有
禁止转载

图 2.9 公司竞争地位的 4 种类型

1．市场领导者

市场领导者是指某一行业中拥有最大市场占有率，在价格变动、新产品开发、分销覆盖面和促销强度等方面都起主导作用的某一大公司。它是市场竞争的先导者，也是其他公司挑战、效仿或回避的对象，如软饮料市场的可口可乐。这种领导者几乎各行各业都有，它们的地位是在竞争中自然形成的，但不是固定不变的。

优势：市场占有率，技术，产品开发、分销、促销和价格调整。

战略要点：防御。

活动 2.7

在生活中寻找作为市场领导者的公司或品牌的例子。

具体竞争战略如下。

1）扩大市场需求总量

当一种产品的市场需求总量扩大时，受益最大的是处于主导地位的公司。一般说来，市场主导者可从 3 个方面扩大市场需求量：一是发掘新的使用者；二是开辟产品的新用途；三是刺激使用者增加使用量。

2）保护市场占有率

（1）阵地防御，即在现有阵地周围建立防线。这是一种静态的防御，是防御的基本形式，但不能作为唯一的形式，如果将所有力量都投入这种防御，最后很可能导致失败。

（2）侧翼防御，指市场主导者除保卫自己的主阵地外，还应注意保卫自己较弱的侧翼，防止对手乘虚而入。

（3）先发防御。这是一种“先发制人”式的防御，即在竞争者尚无足够能力进攻之前，先主动攻击它。

（4）反攻防御。当竞争对手无视市场主导者的侧翼防御和先发防御措施而发动进攻时，市场主导者可采用反攻防御策略，切断进攻者的后路。

（5）运动防御。这种战略不仅能防守目前的阵地，而且能扩展到新的市场阵地，作为未来防御和进攻的基地。

（6）收缩防御。在所有市场阵地上全面防御有时会得不偿失，在这种情况下，最好是实行战略收缩，即放弃某些本公司实力较弱的市场阵地，把力量集中用到实力较强的市场阵地上去。

3）提高市场占有率

美国的一项研究表明，市场占有率是与投资收益率有关的最重要的变量之一，市场占有率越高，投资收益率也越大。市场占有率高于 40%的公司，其平均投资收益率相当于市场占有率低于 10%者的 3 倍。例如，中国石化集团公司要求它的产品在每个市场上都占据前 3 位，否则便撤出该市场。

特别提示

注意 3 个方面的因素：反垄断的威胁、成本和策略的针对性。

2．市场挑战者

通常在市场上占有 30%左右的市场占有率，可以通过攻击市场领先者和其他竞争对手取得更多的市场份额，如美国汽车市场的福特公司、软饮料市场的百事可乐公司等。

战略要点：进攻。

选择进攻对象：本行业领导者、与自己实力相当的竞争者、小公司。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

拓展知识

- 攻击市场领导者。这种进攻对象风险很大，然而吸引力也很大。
- 攻击与自己实力相当者。挑战者对一些与自己势均力敌的企业，可选择其中经营不善者作为进攻对象，设法夺取它们的市场阵地。
- 攻击小公司。对一些地方性小企业中经营不善、财务困难者，可夺取它们的顾客，甚至小企业本身。

活动 2.8

在生活中寻找作为市场挑战者的公司或品牌的例子。

具体竞争战略如下。

1）正面进攻

正面进攻，指集中攻击对手的强项而不是弱点，如在产品开发、定价、广告等方面较量。正面进攻的胜负取决于谁的力量更强。因此，若无在相应项目上优于对手的资源和能力，就不宜采取此策略。

2）侧翼进攻

侧翼进攻，指选择对手的弱点或“缺口”进攻。例如，进攻偏僻地区市场或某个细分市场，有时这些地区市场几乎没有竞争者的推销力量，或这些细分市场并未被竞争者明确意识到，因此是最容易取得攻击胜利的薄弱之处。

3）包围进攻

包围进攻，指看准对手一块阵地后，从前后左右几条战线上同时进攻，迫其全面防守。例如，产品包围战，就是针对竞争者的产品，推出质量、风格、特点各异的数十种同类产品，以此淹没对手的产品，最后夺取市场。

4）迂回进攻

迂回进攻是一种间接进攻战略。它不是进攻竞争者现有的市场或地盘。相反，对这些产品和市场采取回避态度，绕过竞争者；或是开发新产品去满足未被任何竞争者满足的市场；或是开展多样化经营，进入与竞争者不相关的行业；或是寻找新的、未被竞争者列入经营区域的地区市场。

5）游击战

游击战在军事上是以小胜大、以弱胜强的有效战略，在市场营销上也不例外。其典型做法是向竞争者的不同领域或不同部位发动小规模、时断时续的攻击，骚扰对手，使之不得安宁，疲于应付，最终逐渐被削弱和瓦解。

3．市场追随者

在市场上占有20%左右的市场份额，努力维持其市场份额，但并不希望通过竞争扰乱市场局面。

战略要点：跟随。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

活动 2.9

请努力寻找一些现实生活中作为市场追随者的公司或品牌的例子。

具体竞争战略如下。

1）紧密跟随

紧密跟随，即在各个细分市场和营销组合方面尽可能仿效主导领先者。这种跟随者有时好像是挑战者，但只要它不从根本上侵犯到主导者的地位，就不会发生直接冲突。

营销策划实践

“华尔街日报”是美国发行量与广告量最大的商业报纸，每天发行量超过 200 万份，拥有最好的作者与编者，而且集工商报道和财经消息两种新闻媒体于一身。但由于其名称太偏重财经味道，因此“商业时报”（Business Times）即以工商业的专业报纸身份出现，攻击“华尔街日报”，从而获得发展。

2）选择跟随

选择跟随，即在有些方面紧跟主导者，但在另一些方面自行其是。也就是说，这是有选择地跟随，在跟随的同时还要发挥自己的独创性，但不进行直接的竞争。采取选择跟随时必须集中精力去开拓适合本企业的那些市场，这样才可能赢得丰厚利润，甚至超过市场主宰者。

营销策划实践

美国霍恩实业公司就是采取这种战略取得成功的例子。虽然该公司在以斯蒂尔凯斯公司为首的美国办公家具市场只排第4位，但它在中档办公家具市场的年赢利高居榜首，达40亿美元，所占市场份额超过20%。虽然斯蒂尔凯斯公司的经营规模是霍恩实业公司的3倍，但后者的市场回报率却是前者的两倍左右。

3）距离跟随

距离跟随，即在主力方面，如目标市场、产品创新、价格水平和分销渠道等方面都追随主导者，但仍与主导者保持若干差异。这样领先者并不注意模仿者，模仿者也不进攻主导者。

营销策划实践

某些追随者，如坎普公司（造纸）、宝来电脑公司（美国）等，能主动分析和集中市场，有效地研究和开发，注重营利而不注重市场份额，并有较好的管理。尽管它们的市场份额不到领先者的1/2，但其资本净值报酬却超过了本行业的平均水平，甚至超过领先者。

4．市场补缺者

精心服务于市场的某些细小部分，而不与主要的公司竞争，只是通过专业化经营来占据有利的市场位置的公司。

拓展知识

一个理想的市场空缺（补缺基点）应具备以下条件：足够的市场潜量和购买力，利润有增长的潜力，对主要竞争者不具有市场吸引力，公司具有占领此空缺所必要的资源和能力，公司既有信誉足以对抗竞争者。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

活动 2.10

列举生活中作为市场补缺者的公司或品牌的例子。

战略要点：专业化。

具体竞争战略如下。

（1）按最终使用者专业化。专门致力于为某类最终使用者服务，如计算机行业有些小公司专门针对某一类用户（如诊疗所、银行等）进行营销。

（2）按垂直层面专业化。专门致力于生产——分销渠道中的某些层面，如制铝厂可专门生产铝锭、铝制品或铝质零部件。

（3）按顾客规模专业化。专门为某一种规模（大、中、小）的客户服务，如有些小公司专门为那些被大公司忽略的小客户服务。

（4）按特定顾客专业化。只对某一个或几个主要客户服务，如有些厂商专门为中国石化集团公司百货公司供货。

（5）按地理区域专业化。专为国内外某一地区或地点服务。

（6）按产品或产品线专业化。只生产一大类产品，如美国的箭牌公司专门生产口香糖一种产品，现已发展成为一家世界著名的全球性公司。

（7）按质量和价格专业化。专门生产经营某种质量和价格的产品，如专门生产高质高价产品或低质低价产品。

（8）按服务项目专业化。专门提供某一种或几种其他公司没有的服务项目，如美国有一家银行承办电话贷款业务，并为客户送款上门。

（9）按客户订单专业化。订制产品。

（10）按产品特色专业化。生产某一种产品或产品特色。

（11）按分销渠道专业化。只为一种分销渠道服务。

不同市场地位的竞争战略汇总见表2-8。

表2-8　不同市场地位的竞争战略汇总

角　色	战　略	措　施
市场主导者	防御战略	采取防御措施，确保市场主导地位
市场挑战者	进攻战略	发起攻击，谋求主导地位
市场跟随者	跟随战略	紧密跟随、有距离、有选择地效仿竞争对手
市场补缺者	专业化战略	专业化于某一营销领域

北京大学出版社版权所有　禁止转载



特别提示

市场补缺者的3大任务：创造补缺市场，扩大补缺市场，保护补缺市场。另外，要注意多重补缺比单一补缺更能降低风险。

2.5.2　同一行业的竞争战略

竞争战略是指公司依据自己在行业中所处的地位，为实现竞争战略和适应竞争形势而采用的各种具体行动方式。常用的竞争战略为3种类型，如图2.10所示。

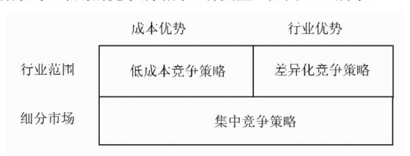


图2.10　主要竞争策略

1．低成本竞争策略

低成本竞争战略是指公司以最大努力降低成本，通过低成本降低商品价格，维持竞争优势。实现低成本战略的关键是发挥规模经济的作用，使生产规模扩大、产量增加，使单位产品固定成本下降。

营销策划实践

日本的摩托车在 20 世纪 60 年代打入美国市场时，就是以低成本、低价格取胜，到 1965 年，本田、雅马哈、铃木等品牌已占有美国轻型摩托车市场份额的 85%。

我国当今微波炉市场的“巨无霸”——格兰仕集团在 1996 年 8 月、1997 年 10 月和 2002 年，3 次大幅度降价，从根本上奠定了它在微波炉市场上的低价竞争优势地位。

2．差异化竞争策略

公司以表现某些方面的独到之处为竞争主要手段，公司提供的产品或服务别具一格，或功能多，或款式新，或更加美观，希望在与竞争对手的差异比较中占有优势地位。



营销策划实践

雀巢公司通过坚持不懈的市场营销研究和搜集信息来研究自己的顾客，包括最终消费者和交易的情况。在全球遍布着 20 家雀巢自己的研究开发机构，通过广泛的消费者偏好调查研究，雀巢公司发现不同地区人们的口味是不同的，因此它在日本所售产品与在欧洲和北美所售的产品就不一样。

在行业内，顾客对具有特色的产品可能并不计较价格或无法进行价格比较，从而能够以高于竞争者的价格销售产品，而取得更多利润；在行业外，具有特色的产品又可以阻碍替代者和潜在加入者进入和提高与购买者、供应商讨价还价的能力。

3．集中化竞争策略

所谓集中，就是公司并不面向整体市场的所有消费者推出产品和服务，而是专门为一部分消费者群体提供服务。公司主攻某个特定的客户群、某产品系列的一个细分市场或某一个地区市场。致力于某一个或少数几个消费者群体，力争在局部市场中取得竞争优势。

集中精力于局部市场，仅需少量投资，这对中小企业来说，正是一个在激烈竞争中能够生存与发展的空间。同时这一战略既能满足某些消费者群体的特殊需要，具有与差异化竞争策略相同的优势；又能在较窄的领域里以较低的成本进行经营，兼有低成本战略相同的优势。

同一行业 3 种竞争策略的比较见表 2-9。

表 2-9　同一行业竞争策略比较

竞争策略	核心或优势	前提或要求
低成本	①单位产品成本最低； ②市场份额最大化； ③价格低廉优势； ④规模化发展	①良好的融资渠道，不断地投入； ②产品设计便于制造，工艺简单； ③低成本的分销渠道； ④先进的设备与更高的劳动生产率； ⑤严格的成本控制与组织管理
差别化	①具有产品设计、工艺、品牌、特征、款式、服务等优势； ②对顾客有更高的满足程度	①具有营销、研发、技术、工艺实力； ②良好的产品开发、技术创新形象； ③进入行业历史长，有传统优势； ④公司管理与市场渠道的强力支持
集中化	一些领域与局部具有相对的竞争优势	①一般是中小企业战略； ②在一个局部与领域具有相对优势

北京大学出版社版权所有 禁止转载

拓展知识

寻找战略同盟者

在各种战略联盟中有以下4种营销联盟。

（1）产品或服务联盟：其形式可从一个公司许可另一公司生产产品，或两个公司共同营销它们的补充产品，或两个公司合作设计、制造和营销一个新产品。

（2）促销联盟：一个公司同意为另一公司的产品或服务促销，如麦当劳与迪士尼的合作。

（3）物流联盟：一家公司为另一家公司的产品提供后勤供应服务。

（4）价格合作：几家公司加入特定的价格合作，如旅馆与出租车公司的共同价格折扣。



评价

（1）团队代表交流展示公司竞争战略策划报告。

（2）团队之间互评。

（3）教师点评。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
策划方案	符合规范、步骤清晰、分工明确、易于操作	20	
竞争对手分析	品牌竞争、行业竞争、形式竞争、广泛竞争清晰	30	
竞争地位分析	公司竞争地位界定明确	20	
竞争战略设计	结合目标市场、竞争对手、公司和产品实际，针对性强	10	
策划报告	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　　计		100	

案例研究

英国伦敦的时装设计师乔安娜·多尼格，是一位很能发现经营目标的有心人。有一次，她的朋友因为要出席皇家宴会而没有合适的晚装，紧张得如热锅上的蚂蚁。这件事令她想到，女士们遇到这一困境是很普遍的，这是英国社会现象的一种规律。英国是个很注重穿着礼仪的社会，各种社交活动很多，人们参加社交活动，对穿着非常讲究。但大多数人收入并不高，买不起华贵的服装，如果付较少的钱，就能在一夜中穿上名贵的时装出席高贵的活动，这确实是光彩又省钱的事，并成为许多人的共同心愿。

乔安娜有了这一想法后，进行了大量的调查，找了不少妇女征询意见，证实了上述分析和预测是准确的。于是，她确定了开展晚装租赁业务的经营目标。她筹集了一笔资金，买回各种款式的欧美名师设计的晚礼服，每套价值由数百美元到数千美元。她租出一夜的租金范围每套75～300美元，另加收200美元的保证金。

果然不出所料，她的租赁生意十分兴旺，不少客人是由朋友介绍来的。也就是说，那些女士、太太们毫不介意地告诉别人，自己的晚装是租回来的。人们并不认为不光彩，反而觉得合算且明智！

乔安娜的这项业务越做越大，连续在伦敦开了两间店后，还越洋到美国纽约去开分店。规模扩大后，她除了经营晚装，还扩展到包括配饰、手袋、首饰以及肥胖者、孕妇用的晚装，乃至男士用的服装等一应俱全。她已由一个设计师成为一名“营销家”。

欧美社会，人们经常举行大大小小的舞会、宴会、庆祝会、生日会。宾客讲究仪表仪容，女士们穿的晚礼服更是款式时髦，艳丽高贵。但是，不管多么华丽名贵，若连续在这类场合穿上3次，人们就会窃窃私语，穿者自然会感到有失体面。因此，无论多好的晚礼服，也只能显赫一两次。这样，不但使普通收入的人们忧愁，连有钱的人们亦操心。这些市场消费现象被乔安娜看准了，她“见微知著”，确定了一个经营目标，也准确无误地实现了她的决策目标。

（资料来源：www.cmmo.cn/article-6663-1.html）



总结与回顾

在本项目中，已经学习或实践了以下方面。

营销战略策划的关键活动：实施市场细分、选择目标市场、确定市场定位、选择确定公司的发展战略、选择确定公司的竞争战略等。

有效市场细分是营销战略策划的基础，选择合适的目标市场是营销战略策划的重点，设计准确的市场定位以及定位传播是营销战略策划的关键，制定公司科学的发展战略和竞争策略是营销战略策划的保证。

编制了团队的市场细分策划、目标市场选择策划、市场定位策划、发展战略策划、竞争战略策划这5个方面的程序方案，并按照规范实践，形成了这些方面的报告，在每个任务实施后进行了评价。基于5项任务的完成，可以撰写出营销战略策划部分的报告。



项目作业

每个团队都已经选择了自己的产品与服务以及背景公司，并且已经完成了团队的市场分析报告。通过本项目的学习与实践，在前面项目任务完成的基础上，撰写团队选择产品或服务的营销战略策划部分的报告。该报告至少应包括背景公司及产品与服务的市场细分、目标市场选择、市场定位、公司发展战略、竞争策略等方面的内容。

营销战略策划部分的报告一般2000字左右。

北京大学出版社版权所有 禁止转载



制定产品策略

ZHIDING CHANPIN CELUE

北京大学出版社版权所有
禁止转载

【学习目标】

通过本项目的学习和实践，将会完成以下任务。

（1）设计产品组合。

（2）设计品牌策划。

（3）设计包装策划。

（4）制定产品生命周期不同阶段的营销策略。

（5）制定新产品的开发与推广策划。

【学习指南】

产品是营销组合最关键的一个要素。如果没有产品，市场就不会存在，也就不需要制定并实施营销组合策划。在本项目的学习过程中，首先要理解整体产品概念并设计产品组合。在此基础上给产品起一个好听的名字，设计产品品牌和商标，让消费者一眼就能认出该产品，并对产品进行设计包装，给它一件漂亮的外衣，既美化了产品，又达到了促销的目的。然后对新产品的开发进行深入研究，并采用不同形式进行推广。同时还要制定产品在不同生命周期阶段的营销策略。建议用 6 个小时的时间来研究本项目的内容，并能够用同样的时间与团队成员一起实践。



【引例】

维维豆奶，欢乐难再开怀

2010 年维维股份上市公司年报显示：公司全年 42 亿元的营业收入中，酒业占比最高，达 17.5 亿元，豆奶粉约 11.3 亿元，植物蛋白饮料（牛奶及谷物系列）约 8.7 亿元，其中维维乳业公司营业额 3.1 亿元，亏损 1877 万元。可见，一向有“豆奶大王”之称的维维，已经成为一个多元企业，而酒业也已经成为维维的主业。作为维维“老本行”的豆奶粉在过去的 13 年里，仅仅增长了一个多亿。

1992 年，维维推出豆奶粉，并连续 6 年在央视黄金时段播放广告。“维维豆奶，欢乐开怀”的广告语深入人心，维维成为当时当之无愧的品类代表。到 1997 年年底，维维的豆奶粉年产量达到 20 万吨，年销售额接近 10 亿元，占据豆奶粉市场 70%的份额。1997 年之后，豆奶粉市场开始停滞不前，维维的销售额也一直在 10 亿元左右徘徊。在此情况下，要实现增长，维维面临两个选择：一是扩大豆奶品类；二是进入更多品类，多元发展。维维选择了第二条路，先后推出了火腿肠、色拉油、黑芝麻糊等产品，但无一成功。

豆奶品类增长出现瓶颈的原因在于，品类原有的主要者——牛奶粉已经实现升级，液态牛奶开始在市场上推出，液态牛奶的推出快速拉动了牛奶品类的成长，国内牛奶市场进入一个高速发展期。对于豆奶品类的代表维维来说，最佳的选择是推动豆奶的升级，推出液态豆奶与液态牛奶来争夺市场，这样维维将获得最好的回报。

然而，2000 年 6 月，维维股份上市后，开始实施“全面进军乳业”的二次创业战略。2001 年，维维推出专门的牛奶“天山雪”，并提出“力争在 3～5 年内形成 60 万吨液态奶生产能力”的目标。接下来的 4 年，维维先后在徐州、新疆、济南、西安、武汉、珠海、银川、连云港等地，组建了十多个奶牛养殖基地和乳品加工企业。一个品类的代表品牌，进入了另外一个品类，无疑向外界表明对所处品类缺乏信心，本身就是企业品类战略之大忌。

维维进入乳业无疑是以己之短攻敌之长，注定难有胜算。2005 年，维维寻找新的突破——重拾豆奶。随后，维维推出了液态豆奶品牌“阳光七彩”。然而，这个品牌并没有获得成功。

“阳光七彩”的失败其一是时机的问题，在维维主攻乳业的 5 年间，也正是液态牛奶高速发展的 5 年，维维错失了推出液态豆奶与液态牛奶竞争的最好时机。其二是品牌问题，维维在液态豆奶品类上启用了新品牌“阳光七彩”，而在消费者心目中，维维代表的是豆奶而非豆奶粉。因此，最佳的选择应该是在液态豆奶上使用“维维”品牌。正如伊利原本生产奶粉，无须在推出液态奶之后使用新品牌。其三，复杂的产品线，“阳光七彩”包含纯豆浆、纯豆奶、黑豆奶、绿豆奶、豆芽奶、红枣豆奶和蔬菜豆奶这 7 个产品，并且同时上市。品类的发展如潮起潮落，机会不会属于那些追逐潮流的企业，而属于专注于品类的品牌。实际上，即使在牛奶品类遭遇“三聚氰胺”，豆奶品类获得巨大发展机遇的 2008 年，维维也并非最大的赢家，反而是“杨协成”“维他奶”等品牌的豆奶产品实现了高速增长。

2010 年 9 月 30 日，维维宣布收购湖北枝江酒业 51%的股权，加速“大食品”战略进程。迄今为止，维维已形成豆奶、牛奶、粮油、休闲食品、健康饮品、酒业这 6 大板块业务，并进入了煤炭等采掘行业。在这种战略布局下，作为企业，维维股份最具有竞争力的部分正在衰落，只能依赖于不断地收购和进入新领域来增加营业额。

【解析】

从全球来看，豆奶的营养价值正被越来越多的人所认同，与牛奶品类相比，豆奶品类具有自身的优势，它的蛋白质含量与牛奶相当，且不含胆固醇，可以预防动脉硬化。实际上，液态豆奶品类的机会一直存在，“三聚氰胺”事件为创建一个代表这个品类的品牌提供了一个新契机，可惜维维错失了良机。

（资料来源：www.cmmo.cn/article-63623-1.html）

北京大学出版社版权所有 禁止转载



任务 3.1 设计产品组合



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够分析产品的 5 个层次	理解产品及产品整体概念
能够对产品进行分类	熟悉产品的分类
能够进行产品组合分析	理解产品组合概念
	熟悉产品组合分析
能够设计产品组合策略	掌握产品组合策略和产品组合调整策略
能够制定产品组合调整策略	

能力训练任务

步骤 1：团队分析选择产品的 5 个层次。
步骤 2：分析选择公司的产品组合。
步骤 3：设计选择公司的产品组合策略。
步骤 4：制定选择公司的产品组合调整策略。
步骤 5：形成公司产品组合策划方案。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

一般情况下，公司不会仅仅生产一种产品，也不可能生产所有产品。公司如何利用资源、适应市场需要，在提高经济效益的同时又能解决这些矛盾是产品组合策略所要考虑的问题。



活动 3.1

产品是什么？
请用自己的语言分别从顾客的角度和为顾客提供产品的供应商角度描述产品是什么。

3.1.1 产品及相关概念

1．产品

人们通常理解的产品是指具有某种特定物质形状和用途的物品，是看得见、摸得着的东西。这是一种狭义的定义。现代营销理论认为，广义的产品是指人们通过购买而获得的能够满足某种需求和欲望的物品的总和，既包括具有物质形态的产品实体，又包括非物质形态的利益，这就是“产品的整体概念”。所以，产品包括有形物品、服务、体验、事件、人员、渠道、财产、组织、信息、观念或上述内容的组合。

2．产品整体概念

一般认为，产品整体概念包含核心产品、有形产品，期望产品、延伸产品和潜在产品 5

个层次，如图 3.1 所示。每个层次都增加了顾客更多的价值，构成顾客价值层级。

1）核心产品

核心产品指顾客购买某种产品时所追求的利益，是顾客真正要买的东西，因而在产品整体概念中也是最基本、最主要的部分。

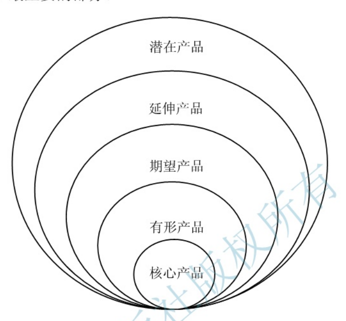


图 3.1　整体产品概念的 5 个层次

北京大学出版社版权所有
禁止转载

2）有形产品

有形产品是核心产品借以实现的形式，即向市场提供的实体和服务的形象。如果有形产品是实体品，则它在市场上通常表现为产品质量水平、外观特色、式样、品牌名称和包装等。产品的基本效用必须通过某些具体的形式才能得以实现。

3）期望产品

期望产品指顾客购买某种产品通常所希望和默认的一组产品属性和条件。一般情况下，顾客在购买某种产品时，往往会根据以往的消费经验和公司的营销宣传，对所欲购买的产品形成一种期望。对于顾客来讲，在得到这些产品基本属性时，并没有太多形成偏好，但是如果顾客没有得到这些，就会非常不满意。

4）延伸产品

延伸产品指顾客购买有形产品时所获得的全部附加服务和利益。美国学者西奥多·莱维特曾经指出："新的竞争不是发生在各个公司的工厂生产什么产品，而是发生在其产品能提供何种附加利益，如包装、服务、广告、顾客咨询、融资、送货、仓储及具有其他价值的形式。"

营销策划实践

维珍大西洋航空公司寻找并努力提供一种一条龙的服务。它与小型巴士公司联合为那些企业层顾客提供免费机场接送服务，抵达机场后顾客就可检票，进入维珍的俱乐部休息室。在俱乐部里，旅客可以享受沐浴、游泳、免费修指甲、面部美容或剪发，可以在酒吧餐厅、图书馆里休息。



特别提示

附加产品并非越多越好，应注意以下 3 点：一是增加的成本，顾客愿意承担且承担得起；二是给予顾客的利益将很快转变为顾客的期望利益，应不断改进附加产品；三是确保核心产品，提供附加产品少的廉价产品以满足低收入或实惠型消费者的需要。

5）潜在产品

潜在产品指一个产品最终可能实现的全部附加部分和新增加的功能。许多公司通过对现有产品的附加与扩展，不断提供潜在产品，所给予顾客的就不仅仅是满意，还能使顾客在获得这些新功能的时候，感到喜悦。



旅馆服务的 5 个层次

- 核心产品：满足消费者休息与睡眠的需求。
- 有形产品：床、浴室、毛巾、衣柜、厕所等。
- 期望产品：干净的床、新的毛巾、清洁的厕所、相对安静的环境。
- 延伸产品：电视机、网络接口、鲜花、结账快捷通道、美味的晚餐、优良服务等。
- 潜在产品：全套家庭式旅馆的出现。



活动 3.2

举例说明生活中消费产品的 5 个层次。

3．产品分类

通常产品分类的方法见表 3-1。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

表 3-1　产品习惯分类法

标　准	类　别
根据其耐用性和有形性分类	非耐用品
	耐用品
	服务
根据产品及其购买特性的消费品分类	便利品
	选购品
	特殊品
	非渴求品
根据产品特性的工业品分类	材料和部件
	原材料及半制成品和零部件
	资本项目
	设施和附属设备
	供应品和服务

4．产品组合的概念

（1）产品项目：每个产品系列（线）中，不同品种、规格、质量、价格的特定产品，即产品目录上列出的每一个产品。

（2）产品线：指一组密切相关的产品项目。它可从多方面加以理解，即满足同类需求的产品项目，如不同型号的电视机；互补产品项目，如计算机的硬件、软件等；卖给相同顾客群体的产品项目，如学生的文具等。

（3）产品组合：指一个公司生产和销售的全部产品系列及产品项目构成的整体。表 3-2 为某服装公司的产品组合。

① 产品组合的宽度：一个企业产品线的数目。表 3-2 中某服装公司产品组合的宽度为 5。

② 产品组合的长度：指产品组合中的产品品目总数。表 3-2 中某服装公司产品组合的长度为 20。

③ 产品组合的深度：指产品线中的每一产品有多少品种规格。表 3-2 中某服装公司产品组合的平均深度为 4。

④ 关联性：指各条产品线在最终用途、生产条件、分配渠道或其他方面相互关联的程度。

表 3-2　某服装公司产品组合

项　　目	宽　　度				
	服　　装	皮　　鞋	帽　　子	针织品	手　　套
长度	西装 中山装 青年装 休闲装 儿童服装	男皮鞋 女皮鞋 男凉鞋 女凉鞋 儿童皮鞋	礼帽 女帽 童帽 工作帽	棉毛衫 棉毛裤 汗背心	皮手套 棉手套 单手套

北京大学出版社版权所有
禁止转载

活动 3.3

依据团队选择的背景公司，收集资料，并请概括公司的产品组合。

3.1.2　产品组合分析方法

产品组合不是静态的而是动态的组合，公司的内外部条件在不断变化，产品组合也应随之进行调整，增删一部分产品线及产品项目，使产品组合经常达到合理化、最佳化的状态。为此，必须借助一定的分析方法。这里介绍两种在公司广泛应用的方法。

1．通用电气公司法

通用电气公司法（General Electric 法，GE 法），是由美国通用电气公司创设的。它是通过对影响行业吸引力和公司业务实力的众多因素的量化分析，得到行业吸引力和公司业务实力两个综合性指标，从而对公司的业务单位进行分类评估，以做出投资决策的方法，如图 3.2 所示。

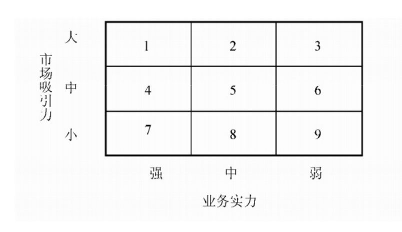


图 3.2　通用电气公司法

1）纵轴

纵轴表示市场吸引力。市场吸引力取决于下列因素。

（1）市场规模。市场规模越大的行业，吸引力越大。

（2）市场增长率。市场增长率越高的行业，吸引力越大。

（3）利润率。利润率越高的行业，吸引力越大。

（4）竞争激烈程度。竞争越相对缓和的行业，吸引力越大。

（5）周期性。受经济周期影响越小的行业，吸引力越大。

（6）季节性。受季节性影响越小的行业，吸引力越大。

（7）规模经济效益。单位产品成本随生产和分销规模的扩大而降低的行业，吸引力大。

（8）学习曲线。单位产品成本有可能随着经营管理经验的增长而降低的行业，吸引力大；反之，如果该行业管理经验的积累已达到极限，单位成本不可能因此再下降，则吸引力小。

2）横轴

横轴表示业务单位的业务实力，由下列因素构成。

（1）相对市场占有率。相对市场占有率越大，业务实力越强。

（2）价格竞争力。价格竞争力越强，业务实力越强。

（3）产品质量。产品质量较竞争者越高，业务实力越强。

（4）顾客了解度。对顾客了解程度越深，业务实力越强。

（5）推销效率。推销效率越高，业务实力越强。

（6）地理优势。生产和市场的地理位置优势越大，业务实力越强。

3）解析

公司对上述两类因素评估，逐一评出分数，再按其重要性分别加权合计，就可计算出行业吸引力和公司业务实力的数据，然后加以分析利用。

在图 3.2 中，行业吸引力分为大、中、小 3 档，公司的业务实力分为强、中、弱 3 档，共 9 个方格，可分成以下 3 个区域。

（1）由左上方 3 个格组成，即“大强”、“大中”和“中强”3 格（即 1、2、4 小格），这是最佳区域。对于这个区域的业务单位，应该采取“拓展”战略，即追加投资，促进其发展。

（2）由对角线上的 3 个方格组成，即“小强”、“中中”和“大弱”3 格（即 3、5、7 小格），这是中等区域。对处于这个区域的业务单位，应采取“维持”战略，即维持现有投资水平，不增不减。

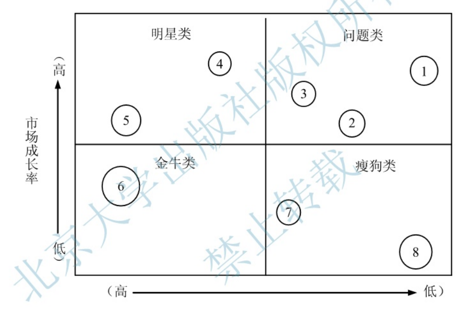
北京大学出版社版权所有 禁止转载

（3）由右下角 3 个格组成，即“小中”、“小弱”和“中弱”3 格（即 6、8、9 小格），这是行业吸引力和公司业务实力都低的区域。对处于这个区域的业务单位应采取“收割”或“放弃”的战略，不再追加投资或收回现有投资。

2．美国波士顿矩阵法

波士顿咨询公司是美国具有声誉的管理咨询公司，在 20 世纪 60 年代初期，首创和推广了成长—份额矩阵（growth-share matrix）方法，用来分类和评价其企业现有的战略业务单位，并进行战略投资分配。

由于该方法构造了一个四象限的分析矩阵，因此，称为波士顿矩阵法（Boston Consulting Group，BCG），也称四象限法，如图 3.3 所示。这种方法假定所有公司都是由两个以上的战略业务单位所组成，每个业务单位都有明显区别的产品市场面，因此公司必须为每个业务范围制定目标和战略，而目标和战略又是由相对竞争地位（相对市场占有率）和市场成长率这两个因素决定的。



北京大学出版社版权所有
禁止转载

图 3.3　波士顿矩阵法

纵坐标表示市场成长率，一般指这项业务所在市场的年销售增长率，习惯上以 10%的增长率作为高、低增长率的分界线，10%以上为高增长率，10%以下为低增长率。

横坐标表示相对市场占有率，指该战略业务单位的市场份额与该市场最大竞争者的市场份额之比。用公式表示为

相对市场占有率=本公司产品销售额/同行业最大竞争者的销售额　　　　(3-1)

矩阵图中的圆圈代表战略业务单位，圆圈的位置（圆心）是由战略业务单位的市场成长率和相对市场占有率值所确定的；图中每一个圆圈表示一个战略业务单位（图中共有 8 项），圆圈的大小表示每项业务所占用的金额（投资额）的多少。图中有两个较大的业务，即业务 6 和 8，其余的均较小。波士顿矩阵图把公司的战略业务单位分为 4 种不同的类型的业务。

（1）问题类。这类业务的特点是具有较高的市场成长率和较低的相对市场占有率。公司的大多数业务都是从问题类开始。问题类业务如果要进一步发展，需要投入大量的资金，添

置厂房、设备和人员，以跟上迅速成长的市场需要和赶超市场领导者。该类业务的风险在于如果公司在这些业务上继续增大投资，而最终不能使公司获得一个有利的市场竞争地位，将无法收回投入的资金或者是不能达到预期的投资回报率。

（2）明星类。一个公司如果在问题类业务上经营成功，就变成明星类业务。明星类业务是公司在当前经营得比较成功，具有市场领先地位的业务。这类业务有很高的市场需求，因而具有较高的市场成长率。但是这类业务需要企业投入大量的现金来维持市场成长率和击退竞争者的各种进攻。一个公司如果没有适量明星类业务，发展就缺乏后劲。

（3）金牛类。当某项业务的年市场成长率下降到10%以下，而如果它继续保持较大的市场占有率，明星类业务就成了金牛类。这类业务能给公司带来大量的现金。由于市场成长率低，公司不必大量投资，同时也因为该业务是市场领先者，它还享有规模经济和较高利率的优势，并从这类业务上得到大量的现金。如果公司的金牛类业务过少，说明业务投资组合是不健康的，因为维持生存和发展只能依靠少量的现金收入。

（4）瘦狗类。需要考虑这些业务有无足够的存在理由。

针对这4类产品，公司可以采取4个不同的战略与策略。

发展：目的是扩大战略业务单位的市场份额，甚至不惜放弃近期收入来达到这一目标。适用于问题类业务，如果它们要成为明星类业务，其市场份额必须有较大的增长。

维持：目的是保持战略业务单位的市场份额。适用于强大的金牛类业务，使其继续产生大量的现金流量。

收获：目的在于增加战略业务单位短期现金收入，而不是考虑长期影响。这适用于处境不佳的金牛类业务和瘦狗类业务。

放弃：目的在于出售或清算业务，以便让资源转移到更有利的领域。适用于瘦狗类和问题类业务。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

营销策划实践

某公司有3个业务单位，资料见表3-3。试根据资料，用波士顿矩阵法对A、B、C 3个业务单位进行评价，并分别提出对3个单位的战略方针。

表3-3　某公司3个业务单位资料

业务单位	市场增长率	销售额/万元	同行业最大竞争者的销售额/万元
A	18.0%	10.0	40.0
B	20.0%	30.0	10.0
C	6.0%	60.0	15.0

（1）A业务单位：市场增长为18%，相对市场占有率为10/40=0.25

分析：该业务单位市场增长率高，相对市场占有率低，属于问题类产品组合，策略是采用发展策略，努力开发才能进入市场的新产品。

（2）B业务单位：市场增长率为20%，相对市场占有率为30/10=3

分析：该业务单位市场增长率高，相对市场占有率高，属于明星类产品组合，策略是采用保持和发展策略，努力让该产品在市场上不断发展。

（3）C 业务单位：市场增长为 6%，相对市场占有率为 60/15 =4

分析：该业务单位市场增长率低，相对市场占有率高，属于金牛类产品组合，策略是采用维持策略和收割策略，努力让目前状况比较好的现有产品在市场上维持发展，对处境不好的金牛类产品采用收割策略。

3.1.3 产品组合策略

产品组合策略就是根据市场需求和公司经营目标对产品线的宽度、长度、深度和关联性等进行的决策。常用的产品组合策略类型主要有 6 种，见表 3-4。

表 3-4 常用的产品组合策略类型

产品组合策略类型	特　征	示例或特点
有限产品专业性策略	即公司集中生产经营有限的或单一的产品，以适应和满足有限的或单一的市场需要	有的公司仅生产高档产品
单一产品策略	即产品线简化，生产过程单纯，提高自动化程度，注重批量生产	不足之处是对产品的依赖性太大，适应性弱，风险大
产品系列专业性策略	公司重点生产经营某一类产品	某日用化工公司生产女士润肤霜、男士润肤霜和婴儿润肤霜等护肤系列产品
市场专业性策略	公司向某个专业市场（某类顾客）提供所需的相关产品	机械制造公司向建筑业提供挖掘机、搅拌机、推土机、起重机等；化妆品公司向妇女提供护肤品、清洁用品、彩妆品等
特殊产品专业性策略	即公司生产经营某些具有特定需要的特殊产品项目	为某些医疗专用设备提供配件、生产专门药品等
多系列全面型策略	即公司着眼于向顾客提供他们所需要的一切产品	这种策略将尽可能地增加产品组合的宽度和深度

北京大学出版社版权所有 禁止转载



特别提示

影响或制约产品组合策划的主要因素：公司所拥有的资源条件、市场需求、市场竞争情况等。

3.1.4 产品组合调整策略

1．扩大产品组合策略

拓宽产品组合广度、增加产品组合长度、加强产品组合深度。实行更多品类或品种的生产或经营。以增加产品组合长度、加强产品组合深度为例，可采取垂直多样化策略，即不增加产品线，向生产线的深度发展、增加产品线长度。具体做法有以下 3 种。

（1）向下延伸：在高档产品线中增加中低档产品项目。公司采取向下延伸的主要原因。

① 公司发现其高档产品的销售增长缓慢，因此不得不将其产品大类向下延伸。

② 公司的高档产品受到激烈的竞争，必须用侵入低档产品市场的方式来反击竞争者。

③ 公司当初进入高档产品市场是为了建立其质量形象，然后再向下延伸。

④ 公司增加低档产品是为了填补空隙，不使竞争者有隙可乘。

拓展知识

公司采取向下延伸决策时的风险

（1）公司原来生产高档产品，后来增加低档产品，有可能使名牌产品的形象受到损害，所以，低档产品最好用新的商标，不要用原先高档产品的商标。

（2）公司原来生产高档产品，后来增加低档产品，有可能会激怒生产低档产品的企业，导致其向高档产品市场发起反攻。

（3）公司的经销商可能不愿意经营低档产品，因为经营低档产品所得的利润较少。

（2）向上延伸：在原有产品线内增加高档产品项目。公司采取向上延伸的主要原因如下。

① 高档产品畅销，销售增长较快，利润率较高。

② 公司估计高档产品市场上的竞争者较弱，易于被击败。

③ 公司想使自己成为生产种类全面的企业。

拓展知识

公司采取向上延伸决策时的风险

（1）可能引起生产高档产品的竞争者进入低档产品市场，进行反攻。

（2）未来的顾客可能不相信公司能生产高档产品。

（3）公司的销售代理商和经销商可能没有能力经营高档产品。

（3）双向延伸：在原有中档市场的产品线内向上增加高档产品，向下增加低档产品，力求全方位占领目标市场。以可口可乐的产品延伸及定位、策略为例，见表3-5。

表3-5　可口可乐的产品延伸

产　　品	目标顾客	产品定位	策　　略
可口可乐	忠实消费者，年龄层有儿童、年轻人至中年人，范围最广	活力、怡神、畅快	无差别性市场策略，产品满足大众的需要。容易保证质量，降低销售成本
健怡可口可乐	崇尚健康，积极向上，追求成功完美的成年人	健康、新潮、高品位	差异性市场策略，根据社会发展的热点问题，开发了健康型的新口味
Zero 可乐	追求健康、美观的成年人	健康、美丽	差异性市场策略，满足人们的个性化需求
特殊包装的可乐	收藏爱好者	怀旧、经典	差异性市场策略。为了满足一些收藏者的需要，可口可乐特制了很多，如怀旧口味、经典系列等

2．缩减产品组合

缩减产品组合，即缩减产品线或产品项目。在市场不景气或原料、能源供应紧张的情况下，缩减产品线反而可能使利润上升。从产品组合中剔除了那些获利很小甚至无利的产品大类或产品项目，可使企业集中力量发展获利多的产品大类与产品项目。具体途径如：取消一

北京大学出版社版权所有 禁止转载

些需求疲软或营销能力不足的产品线与产品项目；取消一些关联性小的产品线或产品项目；把工艺简单、质量要求低的产品放给附属企业。

3．淘汰产品策略

对一些确认进入衰退期的老化的产品线和产品项目所采取的策略，主要策略包括以下3种。

（1）立即放弃策略：确认该产品已进入衰退期，无发展前途；若继续存在危害其他有发展前途的产品；售价已不能补偿成本。

（2）逐步放弃策略：考虑立即放弃会造成很大损失并给顾客造成被突然抛弃的印象，应有计划地逐步减少直到淘汰。

（3）自然淘汰策略：不主动放弃，留在市场上直到销售完全衰竭没市场、被淘汰为止。

此外，产品属性差异化，即在产品质量、性能、用途、特点和式样等方面采取与同行业竞争对手的产品具有明显不同特色的产品策略来调整老产品。



（1）团队代表交流展示产品组合策划方案。
（2）团队之间互评。
（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
产品层次分析	把握要点、分析准确、解释合理	20	
产品组合分析	符合公司和产品的实际、分析到位	20	
产品组合策略	符合公司和产品实际、针对性和可操作性强	20	
产品组合调整策略	结合市场、公司和产品实际，可用于实际操作	20	
策划方案	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　计		100	

北京大学出版社版权所有 禁止转载



任务3.2　设计品牌策划



能力目标	知识目标
能够编写产品品牌策略策划方案	理解品牌及相关概念
	了解品牌的作用
	理解品牌的价值
能够运用品牌命名定位方法	熟悉品牌命名定位方法
能够结合实际进行品牌策略的策划	掌握品牌策略的策划

能力训练任务

步骤1：分析团队选择产品品牌的含义。
步骤2：给选择公司的新产品命名。
步骤3：结合实际进行品牌策略的策划。
步骤4：编写产品品牌策略策划方案。

建立品牌和品牌管理是营销组合中的产品和促销要素的组成部分。品牌是产品的牌子，是区分市场上一种供应商产品与另一种供应商产品之间差异的方法，是企业开拓国内外市场的工具。制造者有了自己的品牌，就可以与市场沟通，形成自己的公司形象，就可以牢牢掌握市场控制力。品牌是产品的标志，同时它是一种无形的财产，是公司的信誉。

3.2.1 品牌及相关概念

1. 品牌的含义

（1）品牌：俗称牌子，是用以识别某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品和服务区别开的商业名称及其标志。通常由文字、符号、标记、图案、颜色等要素或这些要素的组合构成。

（2）牌名：即品牌的名称，是品牌中可用口语称呼的一部分，用于经营者及其产品的商业宣传活动。

（3）品牌标记：品牌中可记认但无法用口语称呼的一部分，包括符号、图案、独特的色彩或字体。某一产品的牌名与品牌标记的总和就是该产品的品牌。

（4）商标：经有关政府机关注册登记受法律保护的整体品牌或该品牌的某一部分。商标具有区域性、时间性和专用性的特点。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

营销策划实践

梅塞德斯-奔驰品牌表达的6层含义

（1）属性：一个品牌首先给人带来特定的属性。梅塞德斯-奔驰表现出价格昂贵、制造优良、工艺精良、耐用、声誉良好等属性。

（2）利益：属性需要转换成功能和情感利益。“耐用”可转化为功能利益——“我可以几年不买车了”；“昂贵”可转化为情感利益——“这车帮助我体现了重要性并令人羡慕”。

（3）价值：品牌还体现该制造商的某些价值感。梅塞德斯-奔驰体现高性能、安全和威信。

（4）文化：品牌可能附加象征了一定的文化。梅塞德斯-奔驰意味着德国文化，即有组织、有效率、有品质。

（5）个性：品牌代表了一定的个性。梅塞德斯-奔驰可以使人想起一位有品位的老板，一头有权势的狮子，或一座质朴的宫殿。

（6）使用性：品牌还体现了购买或使用这种产品的是哪一个消费群体。梅塞德斯-奔驰的目标市场定位是中年成功人士，而不是年纪轻轻的“打工仔”。

活动 3.4

搜集一个熟悉的产品品牌，试分析该品牌的6个方面的含义。

拓展知识

品牌与商标

品牌与商标的区别：品牌是一个商业名称，其主要作用是宣传商品；商标也可以宣传商品，但重要的是，它是一个法律名称，受法律保护。

品牌与商标的联系：品牌的全部或部分作为商标经注册后，这一品牌便具有法律效力；品牌与商标是总体与部分的关系，所有商标都是品牌，但品牌不一定都是商标。

2．品牌的作用

1）品牌对消费者的作用

（1）品牌代表产品一定的质量和特色，便于消费者选购，提高购物效率。

（2）品牌可保护消费者的利益，便于有关部门对产品质量进行监督。

2）品牌对生产者的作用

（1）品牌便于生产者进行经营管理。例如，在进行广告宣传和签订买卖合同时，都需要有品牌，以简化交易手续。

（2）注册商标受法律保护，具有排他性。

（3）品牌可建立稳定的顾客群，吸引那些具有品牌忠诚度的消费者。

（4）品牌有助于市场细分和定位。

（5）良好的品牌有助于树立良好的公司形象。

3）品牌对整个社会的作用

（1）品牌可促进产品质量的不断提高。由于购买者按品牌购货，生产者不能不关心品牌的声誉，加强质量管理，从而使市场上的产品质量普遍提高。

（2）品牌可加强社会的创新精神，鼓励生产者在竞争中不断创新。

（3）商标专用权可保护公司间的公平竞争，使商品流通有秩序地进行。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

营销策划实践

品牌传播的成功例子

1．英特尔（Intel）微处理器

形象联想（视觉符号）——“Intel Inside”图形及音乐；消费心理感受——奔腾的、强有力的芯。

2．耐克（NIKE）运动服

形象联想（视觉符号）——“J”的一钩；消费心理感受——命运操之在我（Just do it）。

3．国际商用机器公司（IBM）

形象联想（视觉符号）——e-Business 电子商务；消费心理感受——IT 行业最前沿的技术。

活动 3.5

团队讨论：品牌对消费者、生产者和整个社会有多方面的作用，为什么现实生活中一些产品仍然没有品牌？

3．品牌的价值

品牌价值的高低取决于消费者对品牌的忠诚度、品牌知名度、品牌所代表的质量、品牌辐射力的强弱和其他无形资产，如专利、商标和商业渠道等。

各种品牌在市场上的力量和价值各不相同。从低到高主要分为 5 个层次。

- 绝大多数购买者不知道某些品牌；
- 稍好一些的是购买者对某些品牌有一定程度的品牌知晓度；
- 较好一些的是有相当高程度的品牌接受度；
- 再好的是一些购买者具有高程度的品牌偏好度；
- 最后一种是高程度的品牌忠诚度。

顾客对品牌有 5 种态度，从低到高排列如下：

- 顾客将转换品牌，特别是由于价格原因，无品牌忠诚；
- 顾客是满意的，没有理由转换品牌；
- 顾客是满意的，并不会因价格而转换品牌；
- 顾客认识到品牌的价值并把它看作朋友；
- 顾客愿为该品牌做贡献。

品牌权益，即了解品牌的正面差异而导致顾客对于该品牌的产品或服务持肯定的态度。

拓展知识

2014 年 Interbrand 全球最佳品牌 10 强排行榜

No.1：苹果，1188.63 亿美元。
No.2：谷歌，1074.39 亿美元。
No.3：可口可乐，815.63 亿美元。
No.4：IBM，722.44 亿美元。
No.5：微软，611.54 亿美元。
No.6：通用电气，454.80 亿美元。
No.7：三星，454.62 亿美元。
No.8：丰田，423.92 亿美元。
No.9：麦当劳，422.54 亿美元。
No.10：奔驰，343.38 亿美元。

活动 3.6

请团队收集目前中国市场前 10 名的品牌及其价值资料。

3.2.2 品牌命名定位方法

公司产品品牌命名定位的方法很多，常用方法见表 3-6。

表 3-6 常用品牌命名方法

序号	方法	实例
1	以人物形象命名	康师傅、李宁运动服、孔府家酒
2	以动植物形象命名	白猫洗衣粉、大白兔奶糖、莲花味精
3	以抽象几何图形命名	三角电饭锅、半球电饭锅、双星球鞋
4	以吉祥词汇命名	步步高、喜临门酒、金利来

北京大学出版社版权所有 禁止转载

续表

序　　号	方　　法	实　　例
5	以生产者志向命名	同仁堂、神舟电脑、新飞电冰箱
6	以创始人命名	王致和臭豆腐、张裕葡萄酒、张小泉剪刀
7	以贬议词命名	狗不理包子、傻子瓜子、麻婆豆腐
8	以地名及名胜古迹命名	青岛啤酒、杏花村酒
9	英汉同音	雅戈尔、格力
10	复文命名	杉杉、维维、999、555
11	回文命名	101、505、909、SBS
12	暗示功效	汰渍洗衣粉、健力宝、100分
13	一语双关	亚日电脑（产地山西，简称晋）、夜狼防盗门



营销策划实践

名车品牌

1．宝马

宝马，其品牌标记中间的蓝白相间图案，代表蓝天、白云和不停旋转的螺旋桨，如图3.4（a）所示，喻示宝马公司渊源悠久的历史，体现了公司的一贯宗旨和目标——在广阔的时空中，以先进的精湛技术、最新的观念，满足顾客的最大愿望。

2．保时捷

保时捷（PORSCHE）是世界知名汽车品牌，总部位于德国斯图加特市。其品牌标记采用斯图加特市的盾形市徽。商标中间是一匹骏马，代表斯图加特市盛产的一种名贵种马；左上方和右下方是鹿角的图案，表示斯图加特曾是狩猎的好地方；右上方和左下方的黄色条纹代表成熟了的麦子，喻示五谷丰登，黑色代表肥沃的土地，红色象征人们的智慧和对大自然的钟爱，如图3.4（b）所示。

3．大众

大众汽车公司（VW）是德国最大也是最年轻的汽车公司，总部在沃尔夫斯堡。其品牌标记中的VW为全称中头一个字母，像是用中指和食指做出的3个“V”组成，如图3.4（c）所示。表示大众公司及其产品必胜—必胜—必胜。

4．沃尔沃

沃尔沃（Volvo），又译为富豪，“VOLVO”为拉丁语，是“滚动向前”的意思。喻示着汽车车轮滚滚向前、公司兴旺发达和前途无限。如图3.4（d）所示。



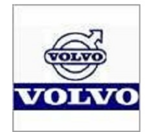
（a）宝马



（b）保时捷



（c）大众



（d）沃尔沃

图3.4　名车品牌商标

北京大学出版社版权所有
禁止转载

3.2.3 品牌策略的策划

品牌策略的策划主要有品牌化决策、品牌归属策略、品牌统分策略、品牌战略决策、品牌管理决策等方面，如图 3.5 所示。

品牌化决策	品牌归属策略	品牌统分策略	品牌战略决策	品牌管理决策
无品牌策略 有品牌策略	制造商品牌 经销商品牌 混合使用策略	统一品牌策略 个别品牌策略 分类品牌策略 统一与个别并用	产品线扩展 品牌扩展 多品牌 新品牌	品牌资产管理 品牌关系管理 品牌审计和再标牌

图 3.5 品牌策略的策划

1．品牌化决策

品牌化决策，指公司要决定是否给其产品建立品牌。

1）无品牌策略

公司不为其产品规定品牌，通过节省费用从而降低价格，扩大销售。该策略适用于以下 4 种产品。

（1）未经加工的原料产品、农产品，如煤、木材、大米等。

（2）商品本身并不具有因制造者不同而形成不同质量的特点，如电力、糖等。

（3）生产简单、选择不大、价格低廉、消费者习惯上不认品牌的小商品。

（4）临时性或一次性生产的商品等。

历史上，许多产品不用品牌。生产者和中间商把产品直接从桶、箱子和容器中取出来销售，无需供应商的任何辨别凭证。

2）有品牌策略

采用该策略虽然会增加成本费用，但也可带来很多好处。

2．品牌归属策略

品牌归属策略指公司决定为其产品规定品牌以后，必须决定用自己品牌还是中间商品牌。

（1）制造商品牌策略：目前占支配地位。

（2）经销商品牌策略：包括制造商采用经销商的品牌策略和经销商自己建立品牌的策略。

拓展知识

制造商使用经销商品牌的原因：

（1）制造商要进入一个不熟悉的新市场销售自己的产品。

（2）制造商自身的商誉不及经销商的商誉。

（3）本公司品牌价值推广、设计、制作、广告、注册等费用高等。

中间商发展自己品牌会增加费用、承担风险，但有以下好处：

（1）有利可图。通常找到有过剩生产能力的制造商，以较低的成本生产出使用自有标记的产品，可采取较低的产品售价。

（2）区别于其他竞争者。

（3）树立自己的信誉。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

（3）制造商品牌和经销商品牌混合使用策略：一是先使用具有较高信誉的经销商品牌打入目标市场，之后再改用制造商品牌；二是部分产品使用制造商的品牌，另外部分使用经销商品牌；三是共同使用。

活动 3.7

尽量搜集品牌归属策略中制造商品牌策略、经销商品牌策略及制造商品牌和经销商品牌混合使用策略的公司的例子。

3．品牌统分策略

1）统一品牌策略

统一品牌策略指公司将自己生产的全部产品或同一产品线的产品，都选用同一品牌。以一定的牌名为基础，把它与各种文字、标记结合起来，用于公司的各种产品。例如，飞利浦公司的所有产品（包括音响、电视、灯管、显示器等）都使用“PHILIPS”品牌，佳能公司生产的照相机、传真机、复印机等所有产品都统一使用“Canon”品牌。

（1）优点：显示实力，提高公司威望，树立公司形象；可带动新产品顺利上市；可节省广告费用，宣传效果好。

（2）缺点：不适合于原有声誉、形象一般或较差的公司；一般只适合价格、品质和目标大致相似的商品。

2）个别品牌策略

个别品牌策略指一个品牌只用于一种产品、不同的产品分别使用不同的品牌策略。例如，宝洁公司在中国生产的洗发水分别用“飘柔”“海飞丝”“潘婷”等品牌。再如，五粮液集团旗下的“五粮醇”“永福酱酒”“五粮春”等。

（1）优点：用品牌把不同产品的特性、档次、目标顾客的差异隔离开；起“保险”作用，使某一产品的失败不至于影响其他产品；起“激励”作用，不断开发的新产品采用新的品牌，可给人以蒸蒸日上、进步发展的良好印象。

（2）缺点：个别品牌策略成本费用大，包括商标设计及品牌命名费用、注册与续展费用、宣传推广费用等。

3）分类品牌策略

分类品牌策略指各类产品分别命名，一类使用一个牌子。适用于类别多、品牌产品之间差别大的公司。例如，松下的视听、家电、高保真产品就使用的分类品牌策略。

4）统一品牌与个别品牌策略

不同的产品使用不同的品牌，名称前冠以公司统一品牌名称。索尼有索尼随身听、索尼录像机、索尼游戏站等，美国凯洛格公司推出凯洛格富来卡米饼、凯洛格麸皮葡萄干等。

活动 3.8

尽量搜集使用品牌统分策略中统一品牌策略、个别品牌策略、分类品牌策略及统一品牌与个别品牌策略的公司的例子。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

4．品牌战略决策

（1）产品线扩展策略：公司在同样的品牌名称下面，在相同的产品种类中引进增加的项目内容，如新口味、形式、颜色、增加成分、包装规格等。奶制品、服装等产品多使用该策略。

（2）品牌拓展策略：公司利用其成功品牌的声誉来推出新产品。例如，春兰集团推出了春兰空调，而推出摩托车产品时采用春兰虎、春兰豹；剑南春推出了剑南豪、剑南醇、剑南福、剑南娇子、剑南老窖、剑南御酒、剑南香酒等一大批品牌；种子酒推出了金种子、种子玉宴酒、种子宴酒、种子佳酿、种子大帝酒、皇冠金种子等一批品牌。

（3）多品牌策略：公司在同类产品中使用两种或两种以上互相竞争的品牌的策略，这种策略由宝洁公司首创。该策略的优点在于同类产品的不同品牌商品，其总销量超过一个品牌，可占领更多的分销商货架，且能保护其主要品牌，迎合顾客转换品牌的心理。

营销策划实践

宝洁公司许多产品大都是一种产品多个品牌。以洗衣粉为例，宝洁推出的品牌就有“汰渍”“洗好”“欧喜朵”“波特”“世纪”等近10种品牌。在中国市场上，香皂品牌用的是“舒肤佳”、牙膏品牌用的是“佳洁士”，卫生巾品牌用的是“护舒宝”，洗发精品牌就有“飘柔”“潘婷”“海飞丝”3种品牌。

（4）新品牌策略：指两个或更多的品牌在一个提供物上联合起来，合并、联盟公司。

活动 3.9

团队讨论：宝洁公司实施多品牌策略的做法、原因、优势及可能存在的风险分析。

5．品牌管理决策

（1）品牌资产管理：公共关系、新闻、赞助、访问、事件营销、社会营销、展览等。

（2）品牌关系管理：消费者与品牌之间关系的管理。

（3）品牌审计和再标牌：定期审计品牌的优势和劣势。

营销策划实践

调查品牌在顾客心中的位置

1．词语联想

询问人们当听到某个品牌名称时，有什么词语进入脑海中。以麦当劳为例，顾客可能想到汉堡包、快餐、友好的服务、游戏和孩子；也有负面的概念，如高热量、高脂肪；还会想到有专属于麦当劳的罗纳德·麦克唐纳和金色拱门。麦当劳会努力强调独特的词语，减少可能引起负面联想的原因。

2．人性化品牌

访问人们听到品牌时，描述怎样的人或动物。一项调查向泰国人提这样的问题：如果喜力啤酒被看做一个实实在在的人，你怎样评价他？人们的回答是，喜力先生冷静、严肃、成功、有一点冷淡、穿着得体的西服与配饰、更加西方化。描述喜力，往往会想到严肃或正式的场合，如婚礼、公司社交活动等，或其他希望留下好印象的场合。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

6．品牌重新定位策略

品牌重新定位策略是指因某些市场因素的变化而对品牌进行重新定位。



评价

（1）团队代表交流展示产品品牌策划方案。
（2）团队之间互评。
（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
品牌含义分析	把握要点、分析准确、解释合理	20	
新产品命名	有技巧、有特色、有吸引力	20	
品牌策略策划	符合公司和产品实际、针对性和实用性强	40	
品牌策划方案	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　计		100	



任务 3.3　设计包装策划



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够鉴别包装的层次	理解包装及相关概念
	了解包装的分类
能够评价包装设计的效果	熟悉包装设计的要求
能够策划产品包装策略方案	掌握商品包装策略的策划
能够编写产品包装策略策划方案	



能力训练任务

步骤 1：分析鉴别选择产品包装的层次。
步骤 2：策划选择产品的包装策略方案。
步骤 3：编写产品包装策略策划方案。

产品包装在塑造产品形象上起着很重要的作用。同时包装的重要性已远远超过了作为容器保护的作用，而是成了促进和扩大产品销售的重要因素之一，有时包装被称为“沉默的推销员”。人们越来越意识到包装在市场竞争和顾客选择中非常重要，甚至被认为是营销组合的第五元素。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

3.3.1 包装及相关概念

1．包装的层次

包装是产品实体的重要组成部分，一般分为以下3个层次。

（1）内包装，是产品的直接容器，如白酒的瓶子。

（2）中层包装，用来保护内包装和促销，如白酒外的纸盒。

（3）外包装或运输包装，主要为便于储存、搬运、辨认，如装运白酒的纸箱。

拓展知识

包装标签与包装标志

（1）包装标签指附着或系挂在商品销售包装上的文字、图形、雕刻及印刷的说明。

① 标签内容：包括生产商家、产地、出产时间、产品内容构成、使用方法、安全警示、等级等。

② 标签分类：识别性标签、分等标签、说明性标签、促销性标签等。印有彩色图案或实物照片的标签有明显的促销功效。

（2）包装标志是在运输包装的外部印制的图形、文字和数字及它们的组合。主要包括运输标志（唛头Mark）、指示性标志、警示性标志等。

2．包装的分类（表3-7）

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表3-7 包装的类别

类别	定 义	标 识
运输包装	用于储运、装卸过程中直接保护商品，或通过保护销售包装而达到保护商品的目的	识别标识、指示标识、警告标识
销售包装	保护商品便于储运，更重要的是便于经营者展示商品和便于消费者识别、选购、携带、使用商品	识别标识、指示标识、警告标识、解释标识、激励标识、管理标识等

活动3.10

尽量搜集运输包装和销售包装的标识并做解释说明。

营销策划实践

四川人在销售其“拳头”产品——榨菜时，一开始是用大坛子、大篓子将其商品卖给上海人；精明的上海人将榨菜倒装在小坛子后，出口日本。在销路不好的情况下，日本商人又将从上海进口的榨菜原封不动地卖给了香港商人。而爱动脑子、富于创新精神的香港商人，以块、片、丝的形式把榨菜分成真空小袋包装后，再返销日本。从榨菜的旅行过程中，不难看出，各方商人都赚了钱，但是靠包装赚“大钱”的还是香港商人。

3．包装设计的基本要求

（1）安全。确保在运输、销售和使用中的安全。

（2）包装要能突出品牌与标志，显示商品的特点或独特风格。

（3）包装的造型和结构应考虑使用、保管和携带的方便性。

（4）包装要与产品属性、价值、档次相匹配。造型美观大方，图案生动形象。

（5）包装要符合生态环境的要求，不触犯生态环境法规。

（6）包装装潢上所采用的色彩、图案要符合文化、法律的要求，符合消费者的心理要求，并且不和民族习惯、宗教信仰发生抵触。



营销策划实践

国际牙膏巨头——美国高露洁公司在进入我国牙膏市场以前，曾做过大量的市场调查。高露洁公司发现，我国牙膏市场竞争激烈，但同质化竞争严重。无论是牙膏的包装还是广告诉求都非常平淡。针对这些特点，高露洁采用了创新的复合管塑料内包装，并用中国消费者都非常喜欢的红色作为外包装的主题色彩。结果大获成功，在短短的几年时间内，迅速占领了我国 1/3 的牙膏市场份额。

高露洁的成功，极大地触动了我国牙膏企业的神经。包括“中华”“两面针”在内的多个牙膏品牌都放弃了使用多年的铝制包装，换上了更方便、卫生、耐用的复合管塑料包装。除了在包装材料上进行改革以外，国内牙膏品牌在外包装设计上也进行了创新，基本都换上总体感觉清新自然、更具有时代感和流行特色的新包装。

拓展知识

在商品包装设计中，色彩的运用十分重要，这是因为不同的色彩能引起人们不同的视觉反应，从而引起不同的心理活动。例如，黑色、红色、橙色给人以重的感觉，绿色、蓝色给人以轻的感觉，所以笨重的物品采取浅色包装，会使人觉得轻巧、大方；重量轻的物品采用浓重颜色的包装，给人以庄重结实的感觉。

在系列试验的基础上，专家们得出结论，包装的颜色能左右人们对商品的看法。药品适用以白色为主的文字图案包装，表示干净、卫生、疗效可靠；化妆品宜于用中间色（如米黄色、乳白色、粉红色等）包装，表示高雅富丽、质量上乘；食品适用红色、黄色和橙色包装，表示色香味美、加工精细；酒类适用浅色包装，表示香醇浓厚，制作考究。

美国色彩研究中心曾做过一个试验，研究人员将煮好的咖啡分别装在红、黄、绿 3 种颜色的咖啡杯内，让十几个人品尝比较。结果品尝者们一致认为咖啡的味道不同：绿色杯内的咖啡酸；红色杯内的咖啡味美；黄色杯内的咖啡味淡。

3.3.2　商品包装策略的策划

符合设计要求的包装固然是良好的包装，但良好的包装只有同包装策略结合起来才能发挥应有的作用。常用的包装策略主要包括以下 7 种。

（1）类似包装策略。一个公司所生产的各种不同产品，在包装上采用相同的图案、色彩或其他共同的特征，使顾客极容易发现是同一家公司的产品。

（2）差异包装策略。即公司的各种产品都有自己的独特包装，在设计上采用不同的风格、色调和材料。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

营销策划实践

著名的法国香水业有句名言："设计精美的香水瓶是香水的最佳推销员。"法国香水分5个香型，每种香味不同的香水，其包装瓶都有不同的造型。例如，有种香味类似森林和木料的男用香水，其包装瓶被设计成细高如树的造型，又配上能让人联想到木板的本色细条纸盒外包装；另一种叫"高山"的香水，包装瓶被设计成旋转升天式。这些造型别致、富于联想的包装，自然能激发顾客的购买欲望。

（3）组合包装策略。指按人们消费习惯或特殊需要，将多种相关的商品组合装在同一包装物中。例如，把茶壶、茶杯、茶盘、茶碟放在一起进行包装。

（4）等级包装策略。依据产品的不同档次、用途、营销对象等采用不同的包装。

拓展知识

女性用品包装要柔和雅洁、精巧别致，突出艺术性和流行性；男性用品包装要刚劲粗犷、豪放潇洒，突出实用性和科学性。儿童用品包装要形象生动、色彩艳丽，突出趣味性和知识性，以诱发儿童的好奇心和求知欲；青年用品包装要美观大方、新颖别致，突出流行性和新颖性，以满足青年人求新心理和求异心理；老年用品包装要朴实庄重、安全方便，突出实用性和传统性，尽量满足老年人的求实心理和习惯心理。

（5）再使用包装策略。即原包装的商品用完后，空的包装容器可移做他用，以此给予消费者额外的利益。

（6）附赠品包装策略。指利用包装物附赠物品或给顾客各种奖励，借以吸引顾客购买和重复购买。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

营销策划实践

在我国方便面市场上，"康师傅"似乎已经成为方便面的代名词。其独特的口味、与众不同的包装吸引了众多消费者，特别是学生。

康师傅包装有杯面、碗面和桶面。"面霸120"成为康师傅的包装经典。在每一包方便面包装内附有小虎队旋风卡，而且每包里的人物都不同，不同的人物有不同的口味，"小虎队"让孩子们爱不释手，随着五彩缤纷的旋风卡走进千家万户。"亚洲精选"则在每种口味产品的包装设计上都反映出此口味的地域文化特征，其中"书法和龙纹"、"四川脸谱"、"台湾版画"等都分别成为包装设计的元素，让人们在品尝方便面的同时也品味各地的风情文化。

（7）改变包装策略。出于改变公司形象或对产品进行定位的需要，对产品包装进行改进或更新的策略。

常用包装策略比较见表3-8。

表3-8 常用包装策略比较

策略类型	特　　征	优　　点	缺　　点
类似包装	所有产品采用统一包装模式	能统一识别	有株连效应
差异包装	各种产品都有自己的独特包装	突出个性	抬高成本与价格

续表

策略类型	特　　征	优　　点	缺　　点
组合包装	把若干在消费上有关联的产品包装在一个特制的包装物内	便于消费	强制性捆绑销售，易生反感
等级包装	对同一种产品设计使用不同档次的包装	按需设计	增加设计成本
再使用包装	包装可以回收利用或改做他用	促进销售	抬高成本与价格
附赠品包装	标准内附有赠品	激发兴趣，诱发重购	安全性、卫生性等方面可能有负面影响
改变包装	更换包装，重新定位	重塑形象	需要重新推广



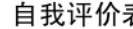
活动 3.11

去商场或超市考察调查，寻找采取不同包装策略的商品，并分析包装对产品和促销的作用。



评价

（1）团队代表交流展示产品包装策略策划方案。
（2）团队之间互评。
（3）教师点评。



自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
包装层次鉴别	把握要点、分析准确、解释合理	20	
包装设计评价	符合实用可行的特点、可操作性强	20	
包装策略策划	符合公司和产品实际、操作性强、科学合理	40	
包装策略策划方案	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　　计		100	



任务 3.4　制定产品生命周期不同阶段的营销策略



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够判断产品生命周期的阶段	理解产品生命周期概念
能够制定生命周期不同阶段的营销策略	掌握投入期特点及其营销策略
	掌握成长期特点及其营销策略
	掌握成熟期特点及其营销策略
	理解衰退期特点及其营销策略

北京大学出版社版权所有
禁止转载

能力训练任务

步骤1：团队对选择产品所处生命周期的阶段进行调研判断。
步骤2：制定生命周期不同阶段的产品营销策略。

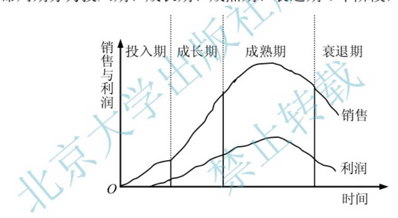
任何一种产品，都有一个从产生、发展直至消亡的过程。当市场上出现一种价廉物美的新产品或品质优越的新产品时，它必然会代替落后的老产品，这是市场营销的一般规律。因此，每个公司在确定产品计划和发展新产品时，必须认真地研究和掌握产品生命周期，从而根据产品不同的生命周期阶段，确定相应的市场营销策略。

3.4.1 产品生命周期的概念

1. 产品生命周期

产品生命周期（product life cycle，PLC），指产品的市场寿命。一种产品进入市场后，其销售量和利润都会随时间推移而改变，呈现一个由少到多，再由多到少的过程，就如同人的生命一样，由诞生、成长到成熟，最终走向衰亡，这就是产品的生命周期现象。

产品生命周期分为投入期、成长期、成熟期、衰退期4个阶段，如图3.6所示。



北京大学出版社版权所有
禁止转载

图3.6 产品生命周期

（1）投入期：产品投入市场时销售缓慢增长的时期。在这一阶段，因为产品投入市场所支付的巨额费用，利润几乎不存在。

（2）成长期：产品被市场迅速接受和利润大量增加的时期。

（3）成熟期：因为产品已被大多数的潜在购买者所接受而造成的销售增长减慢的时期。为了维持地位、营销费用日益增加，利润稳定或开始下降。

（4）衰退期：销售下降趋势增强和利润不断下降的时期。

拓展知识

产品生命周期的多种形态

并非所有的产品都呈现出S形产品生命周期。不同的产品、同一种产品的不同阶段所经历的时间长短也不同。有的产品刚进入市场就夭折；有的产品进入市场后几经波折，才缓缓进入成长期；有的产品一经上市就急速成长，有的产品进入成熟期或衰退期后又再次出现第2个增长期。

图 3.7（a）显示了“成长—衰退—成熟”形态。小型厨房设备常具有这种特点。几年前的电动剃须刀也呈现了该特点。

图 3.7（b）显示了“循环—再循环”形态，常被用来描绘新药或保健品的销售。积极推销，出现第一个周期，销量下降再促销。

图 3.7（c）显示了另一种扇形形态。由于发现了新的产品特征、用途或用户，产品的销售才能经历一系列生命周期。例如，尼龙的销售，因为具有许多用途，如降落伞、袜子、衬衫、地毯、船帆、航空安全等。

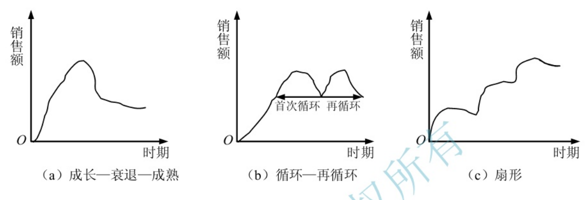


图 3.7　产品生命周期的多种形态

北京大学出版社版权所有
禁止转载

2．产品生命周期阶段的判断

1）定性分析法

定性分析法，主要依靠预测人员的丰富经验及主观的分析判断能力，推断出事物的性质和发展趋势的分析方法。主要包括以下 2 种方法。

（1）经验判断法：依据产品进入市场后销售量的变化来判断产品所处产品周期的阶段。例如，销售增长率达到 10%以上即判断为产品从投入期进入了成长期。这种方式的效果与相关人员的专业经验、判断能力有很大关系。

（2）类比分析法：根据类似产品的发展情况作对比分析。

2）定量分析法

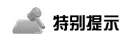
定量分析法是对社会现象的数量特征、数量关系与数量变化进行分析的方法。在产品生命周期阶段的判断中常用的包括产品的普及率法和销售增长率比值法两种。具体判定区间见表 3-9。

表 3-9　定量分析法判定区间

产品生命周期	产品的普及率法	销售增长率比值法
	普及率	$P=\Delta S/\Delta T$
投入期	＜5%	P＜10%
成长期	5%～50%	P＞10%
成熟期	50%～90%	-10%＜P＜10%
衰退期	＞90%	P＜-10%

注：（1）产品的普及率法：根据产品在某一地区人口或家庭的平均普及率来判断。

（2）销售增长率比值法：根据销售量随时间的变化率 P 判定。



特别提示

从总趋势来看，产品的生命周期正在日益缩短。

3.4.2　产品生命周期 4 个阶段的特点及其营销策略

1．投入期

1）投入期的主要特点

（1）处于投入期的产品，销量小且销售额增长缓慢。

（2）投入期产品的利润低甚至亏损。

（3）完全创新的产品和含有高新技术的换代新产品在投入期的竞争者较少甚至没有竞争者。

2）投入期的营销策略

建立新产品的初级需求，努力提高新产品的知名度，是这一阶段的策略重点。具体营销策略有以下 4 种。

（1）控制投资规模，待销量有明显增加时才逐步扩大投资；单一品种或品牌进入市场，等新产品被接受后才不断多样化和差异化；广泛收集顾客使用产品后的信息，尽快修正新产品的缺陷，保证新产品的质量。所有这些，都能尽量避免新产品可能夭折的风险。

（2）广告宣传的重点应放在知悉产品的存在和产品的利益、用途上，以便建立初级需求。这一阶段可采用多种多样的促销方式、手段，尽快使新产品能被潜在顾客接受。

（3）投入期产品的上市范围要根据企业条件和潜在市场对新产品的需求程度等具体情况而定；可全面铺开，推向市场；可先向区域市场推出，然后逐步扩大。

（4）新产品的定价与促销力度组合，可形成 4 种策略选择，见表 3-10。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 3-10　新产品的定价策略

价格水平	促销水平	
	高	低
高	快速撇脂策略	缓慢撇脂策略
低	快速渗透策略	缓慢渗透策略

快速撇脂策略。即以高价推出新产品，并以大规模的促销活动配合。高价是为了获取高额毛利；高促销的目的是使顾客能接受高价格，加速市场渗透。采用这一策略的条件：市场容量大；大多数人还不知道该产品；顾客急需购买该产品而不在于高价格；面临潜在的竞争。

缓慢撇脂策略。即以高价推出新产品，但以低水平的促销活动相配合。目的在于减少促销费用，又能获取高额毛利。如符合下列条件便可奏效：市场容量小；大多数顾客了解该产品；消费者愿意高价购买；潜在竞争威胁小。

快速渗透策略。即以低价推出新产品，并配合以大规模的促销活动。这一策略可快速占领市场，达到最大市场占有率。采用这一策略应符合下列条件：市场容量大；顾客不了解该

产品；顾客注重价格；存在潜在竞争；扩大产量能有效降低成本。

缓慢渗透策略。即以低价和低水平的促销推出新产品。这一策略是以低价刺激市场尽快接受该产品，又以低水平促销来减少费用。采用这一策略的条件：市场容量大；顾客已熟悉该产品；顾客注重价格；存在潜在竞争。

活动 3.12

寻找身边一个处于投入期的产品，并为这个产品设计营销策略。

2．成长期

1）成长期的主要特点

（1）成长期产品的销售额迅速上升，是产品生命周期中销售增长率最高的阶段。

（2）利润迅速增长。

（3）产品被消费者接受且销量显著增加吸引了竞争者。

2）成长期的营销策略

一项新产品顺利进入成长期，并不等于创新产品的公司能成功地利用这一产品长期获利。因为众多竞争者可以采用“迟走半步”的竞争策略，既不用研制新产品投入，又可针对新产品的缺陷、不足，加以大幅度的改进，最终把创新产品的公司挤出市场。为此，成长期产品的策略重点应放在创立名牌、提高偏爱度上，促使顾客在出现竞争性产品时更喜爱创新公司的产品。具体营销策略有以下 4 种。

（1）改进产品质量，赋予产品新的特性，改进款式，修正缺陷，使整体产品优于同类产品。

（2）进入新的细分市场，发展销售网点，扩大销售。

（3）在出现众多竞争“老手”的情况下，树立起本公司及其产品的良好形象。要重点宣传品牌商标，提高品牌的知名度与偏爱度，促使潜在顾客认牌购买。

（4）原来采用高价进入市场的产品，在这一阶段要根据竞争形势的要求降低价格，争夺低收入、对价格敏感的潜在顾客。

活动 3.13

思考身边一个进入成长期的产品，并为这个产品设计营销策略。

3．成熟期

1）成熟期的主要特点

（1）成熟期产品的销售额大，达到整个产品生命周期的最高峰。成熟期的产品销售增长率有一个变化过程：首先，缓慢增长，只有少量滞后的顾客在这时进入市场；销售增长率接近或等于零，这时市场处于饱和状态；其次，缓慢下降，一部分消费者开始转向购买替代新产品。

（2）利润最高，是产品对企业贡献最大的时期，这与当时的销售量相关，也与销售量的变化过程一致。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

（3）成熟期存在行业内生产过剩的威胁，迫使整个公司都采用最有效的竞争手段来维持市场占有率，导致最激烈的市场竞争。

2）成熟期的营销策略

成熟期的营销策略重点应放在延长市场生命周期、提高竞争力上，通过获得竞争优势，维持大量销售，从该产品中获得尽可能多的利润。具体营销策略有以下 3 种。

（1）改进市场，即尽量在使用者的人数和用量上采用不同的策略。为了促使更多的人使用本公司品牌的产品，可用各种促销手段使未使用过这种产品的人也购买它；可设法进入那些虽然使用这种产品，但并未使用过本公司品牌的新的细分市场；可吸引竞争者的顾客试用本企业品牌。为使顾客增加使用量，也有各种途径：一是提高使用频率，使顾客增加使用次数；二是增加每次使用量；三是增加新的更广泛的用途。这是延长产品生命周期的有效办法。

（2）改进产品，它与改进市场相辅相成。改进产品将更有效地改进市场。公司可从 3 个方面改进产品：一是提高质量，使本公司品牌的产品更可靠、更经济、更耐用、更安全等；二是增加特性，使本企业品牌的产品具有其他同类产品所没有的新特性；三是更新款式，包括采用新的造型、花色、外观设计等，增加产品的美感。

（3）改进营销组合，以适应激烈的市场竞争形势。产品进入成熟期后，必须重新设计营销因素组合方案，对产品因素及非产品因素（价格、渠道、促销）加以整合。总体而言，这一时期应采用竞争性价格策略，或适当扩大分销渠道、增加促销费用等。

活动 3.14

分析身边 3 个处于成熟期的产品，并为这个产品设计营销策略。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

4．衰退期

1）衰退期的主要特点

（1）当某一品牌或品种的产品销售额明显下降或急剧下降时，说明这种产品已进入衰退期。

（2）伴随销售额的下降，利润也在下降或出现亏损。

（3）该产品行业的竞争者或立即退出市场，或缓慢退出市场。

2）衰退期的营销策略

这一阶段营销策略的重点是掌握时机，退出市场。具体营销策略有以下 4 种。

（1）集中策略：把资源集中使用在最有利的细分市场、最有效的销售渠道和最易销售的产品上，为公司创造尽可能多的利润。

（2）维持策略：沿用原有营销组合，保持原有的细分市场，使用相同的分销渠道、定价及促销方式，直至产品完全退出市场为止。

（3）榨取策略：大幅降低销售费用，增加眼前利润，可能导致衰退加剧，但又能从忠诚顾客中得到利润。

（4）放弃策略：对衰退迅速地当机立断，放弃经营。可采取完全放弃的形式，也可采取逐步放弃的方式。



活动 3.15

分析身边一个已经处于衰退期的产品，并为这个产品选择营销策略。



营销策划实践

雅马哈集团控制着全球钢琴市场 40%的份额时，全球钢琴市场的总需求却每年下降 10%。他们并没有放弃钢琴，而是更密切地注意顾客和产品，寻找不足之处——人们大部分时间是不用钢琴的。这意味着，许多人虽然拥有钢琴，但很少弹奏。人们并不想在成为钢琴大师上投资时间。所以雅马哈决定为市面上成千上万的钢琴增加价值。它开发了复杂的数字和光学组合技术，录下专业钢琴师的生动演奏，在钢琴中组成曲子。这个数字钢琴的新技术复兴了钢琴产业并增加了钢琴市场的销售。

5．产品生命周期各阶段特点和营销策略对比

产品生命周期各阶段特点和营销策略对比见表 3-11。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 3-11　产品生命周期各阶段特点和营销策略对比

营销策略	生命周期阶段			
	投入期	成长期	成熟期	衰退期
销售	低销售	销售快速上升	销售高峰	销售衰退
成本	高成本	平均成本	低成本	低成本
利润	亏损	利润上升	高利润	利润衰退
消费者	创新者、极少	早期采用者、逐渐增加	中间多数数量稳定且开始衰退	落后者，数量衰减
营销目标	创造产品知名度、试用	最大占有市场份额	保卫市场份额、最大利润	削减支出挤取收益
营销费用	推广费用高	推广费用低	推广费用高	推广费用低
经销商	心存顾虑、尝试销售	积极销售提高销量	掌握市场相互竞争	兴趣降低数量剧减
策略	快	好	优	转
策略特点	市场扩张	市场渗透	防守占有率	酌情退出
营销重点	产品知晓	品牌偏好	品牌忠诚	选择性
产品	基本的	扩展品、改进的	品牌和样式的多样性	合理的
价格	高价或低价	较低价、渗透价格	最低价竞争价格	削价
分销	选择性分销	密集广泛分销	分销最大化	减少淘汰
促销	建立产品知晓度	建立知名度和兴趣	强调品牌的区别和利益	最小化、保持忠诚者需求



评价

（1）团队代表交流展示产品生命周期不同阶段的营销策略策划方案。

（2）团队之间互评。

（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
判断生命周期的阶段	理解正确、方法得当、判断合理	20	
制定不同阶段的营销策略	符合公司和产品实际、实用可行	50	
策划方案	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	30	
合　　计		100	



任务 3.5　制定新产品的开发与推广策划



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够分析并选择新产品开发的策略	理解新产品的含义及分类
	掌握新产品开发的策略
能够策划新产品开发的方式	熟悉新产品开发的方式
能够提出新产品的创意	掌握新产品开发的程序
能够将创意形成产品概念	
能够拟订将新产品投放市场的初步营销战略报告	
能够分析新产品开发在商业上的可行性	
能够编写新产品的开发与推广策划报告	

能力训练任务

步骤1：团队针对选择公司分析并选择新产品开发的策略。

步骤2：针对选择公司策划新产品开发的方式。

步骤3：结合公司和消费者需要提出新产品的创意。

步骤4：形成产品概念。

步骤5：拟订将新产品投放市场的初步营销战略报告。

步骤6：分析新产品开发在商业上的可行性。

步骤7：编写新产品的开发与推广策划报告。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

面对日益激烈的市场竞争，产品的生命周期越来越短。尽管可以延长产品生命周期，但是许多产品最终还是有成熟和衰退期的。新产品的开发与推广，对于公司的生存和发展来说至关重要。

活动 3.16

举出 3 个在过去一年中出现的大众消费的新产品的例子。

3.5.1 新产品的含义及分类

从营销的角度来考察，新产品是一个广义的概念，既指绝对的新产品，又指相对的新产品。生产者变动整体产品任何一个部分所推出的产品，都可理解为新产品。据此，新产品可分为 4 种类型，见表 3-12。

表 3-12 新产品的类型

新产品类型	特 征
完全创新产品	指采用新原理、新技术和新材料研制出来的市场上从未有过的产品
换代新产品	指采用新材料、新元件、新技术，使原有产品的性能有飞跃性提高的产品
改革新产品	指从不同侧面对原有产品进行改革创新而创造的产品
仿制新产品	指公司没有但市场上已有，而公司进行模仿制造的产品

注：改革新产品，例如，采用新设计、新材料改变原有产品的品质、降低成本，但产品用途不变；采用新式样、新包装、新商标改变原有产品的外观而不改变其用途；把原有产品与其他产品或原材料加以组合，使其增加新功能；采用新设计、新结构、新零件增加其新用途。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

活动 3.17

团队为每一类新产品举一个例子。

3.5.2 新产品开发的策略

新产品开发一般有 5 种策略。

1．改进现有产品策略

改进现有产品策略，即依据现有的设备和技术能力，改进现有产品。其优点是开发费用低，取得成功的把握性大，但只适用于较小的改革。例如，海尔洗衣机在原有的基础上生产出适合夏季使用的“小小神童”洗衣机。

2．仿制策略

仿制策略就是模仿竞争者的新产品。公司有计划、有组织地仿制竞争者的新产品，是在原有的基础上创新和改进。这类产品只要市场需要，一般容易立即生产，不需要太多的资金和尖端的技术，但公司应注意对原产品的某些不足和缺陷进行改造，切忌全盘照抄。

3. 差异化策略

公司在研制新产品时，应考虑到与其他同类产品的差异性，向消费者提供具有明显特征的产品，给消费者一种标新立异的印象，以此增强产品的吸引力和竞争力。

4. 借脑生财策略

新产品开发要以高科技为依托，加大新产品的技术含量。要做到这一点，单凭公司自身的技术力量是不够的。每一个公司都要全力以赴寻求合作伙伴，争取在本公司的背后能有几个高等院校、科研单位做后盾；在一种产品背后，有专家团队，通过技术引进和技术合作，借脑开发新产品培植新优势，树立公司新形象。

5. 拾遗补阙策略

拾遗补阙策略，即积极开发国家经济建设急需的或短线缺少的新产品。这种策略有利于公司填补空缺，在市场上抢占优势地位，提高市场占有率，增强公司核心竞争力。

营销策划实践

人人都讨厌听废话，所谓烦到“耳朵都听出老茧来了”。可谁会相信，在日本竟有一种录满废话的录音磁带出售，且非常畅销呢。其实，这种畅销的废话磁带，也是“创新求奇”的产物。这种名叫“眠之夜”的磁带是向失眠者提供的，上面录着“一只羊过去了，两只羊过去了……”一直到“一千只羊过去了”。随着电子合成器的伴奏，这种单调的话语每隔 5 秒钟就出现一次，使听者渐渐地全身都浸浴在“倦怠感”之中。这项产品跳出治疗失眠症吃安眠药、用电刺激等常规的思路，几乎未花宣传费用就成了畅销产品。畅销的原因是“它可以使失眠者听着入睡，且没有副作用”。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

3.5.3 新产品开发的方式

（1）独立研制开发：指公司依靠自己的科研力量开发新产品。

（2）技术引进：指公司通过购买别人的先进技术和研究成果，开发自己的新产品。这种方式不仅能节约研制费用，避免研制风险，而且还节约了研制的时间，保证了新产品在技术上的先进性。但难以在市场上形成绝对的优势，也难以拥有较高的市场占有率。

（3）研制与技术引进相结合：指公司在开发新产品时，既利用自己的科研力量研制，又引进先进的技术，并通过对引进技术的消化吸收与公司的技术相结合，创造出本公司的新产品。这种方式使研制促进引进技术的消化吸收，使引进技术为研制提供条件，从而可以加快新产品的开发。

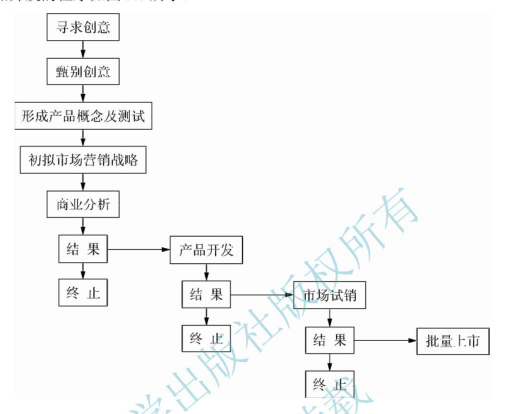
（4）协作研究：指公司与公司、公司与科研单位、公司与高等院校之间协作开发新产品。这种方式有利于充分使用社会的科研力量，发挥各方面的长处，有利于把科技成果迅速转化为生产力。

（5）合同式新产品开发：指公司雇用社会上的独立研究的人员或机构，为公司开发新产品。

（6）购买专利：指公司通过向有关研究部门、开发公司或社会上其他机构购买某种新产品的专利权来开发新产品。这种方式可以大大节约新产品开发的时间。

3.5.4　新产品开发的程序

新产品开发的程序如图 3.8 所示。



北京大学出版社版权所有
禁止转载

图 3.8　新产品开发的程序

1．寻求创意

新产品开发始于创意。创意就是开发新产品的设想，它无影无形，更多的情况是刹那的灵机一动，但这也需要日常工作中的知识积累，以下方法是可供参考从而产生创意。

（1）属性列举法：列出一个产品的各种属性，然后对每一属性进行修正。

（2）强制关联法：不同物料排列，考虑每一物体与其他物体之间的关系，如桌子、书柜、文件柜组合。

（3）物型分析法："带动力的运输工具把物体从一地运到另一地"，种类（车、吊索）、操作媒体（空气、水、油、铁轨）、动力来源（压缩空气、电动机、磁场）、联想组合。

（4）逆向假设分析：列出所有可能的假设，然后采用逆向思维进行分析。

（5）新情景分析：列举一个熟悉的过程，如成人护理服务，然后进入新的环境，如帮助狗、猫等。

（6）图形想象法：不受习惯思维模式的限制，由普通图形产生新的联想，也许一个新创意会逐渐具体化。

拓展知识

10 种获得伟大新产品创意的方法

（1）举办非正式会议。各方人员一起讨论问题、需求，提出潜在问题的解决方案。

（2）允许技术人员花时间从事他们喜欢的项目。3M 公司允许员工有 15%的工作时间做自己的事。

（3）使顾客头脑风暴会议成为工厂活动的常见特征。

（4）顾客调查：发现在你和你的竞争对手的产品中，他们喜欢哪些、不喜欢哪些。

（5）像惠普公司那样，对客户进行“寻求缺陷”或“扎营”式调查。

（6）运用重复方式：一群顾客待在一间房间内集中小组座谈，确认问题；一群技术人员在另一房间内听取问题并头脑风暴提出解决方案，然后拿方案至顾客那里测试。

（7）建立关键词搜索。时常浏览各国的贸易出版物，以获得新产品发布等方面的消息。

（8）把贸易展览当做智力成果信息，搜索所属行业的新产品。

（9）让技术人员和营销人员参观供应商的实验室，并与其技术人员一起花时间探索现在有什么新产品。

（10）建立一个创意构思库，使其向众人开放并易于进人，允许员工思考并提出建议。

2．甄别创意

对创意加以评估，挑选出可行性较强的创意。需要考虑：该创意是否同公司的战略目标相适应；公司有无足够的能力开发这个创意。甄别新产品创意可通过新产品构思评审表进行。表 3-13 是一份比较典型的新产品创意评审表。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 3-13　新产品构思评审表

产品成功的必要条件	权重（A）	公司能力水平（B）											得分数
		0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	
公司信誉	0.20												
市场营销	0.20												
研究与开发	0.20												
人员	0.15												
财务	0.10												
生产	0.05												
销售地点	0.05												
采购与供应	0.05												
总计	1.00												

注：0～0.40 为“劣”；0.41～0.75 为“中”；0.76～1.00 为“良”。目前可以接受的最低分数为 0.70。

表 3-12 第 1 纵栏是某新产品成功的必要条件；第 2 纵栏是按照这些条件在进入市场时的重要程度分别给予不同的权重；第 3～13 栏是对某新产品成功打入市场的能力给予不同的评分；最后汇总，即（A）×（B），得数相加，表示这个产品投放市场是否符合本企业的目标和战略的综合评分。

3．形成产品概念及测试

这一过程指公司从顾客角度对创意的详尽描述，把创意具体化的过程。顾客购买的不是产品创意，而是具体的产品。公司需将创意转化为产品概念，并交由消费者验证。

营销策划实践

粉状牛奶添加剂产品的创意

将粉状牛奶添加剂产品的创意转化为几种产品概念需要思考的问题：

（1）谁使用？

（2）主要益处是什么？口味、营养、提神、健身？

（3）主要使用场合？早餐、上午点心、午餐、下午点心、晚餐、夜宵？

形成了以下3种产品概念。

概念1：一种快速早餐饮料，使成年人很快得到营养并不需要准备的早餐。

概念2：一种可口快餐饮料，供孩子们中午饮用提神。

概念3：一种康复补品，适合老年人夜间就寝时饮用。

概念测试即把制作的概念说明书给消费者，对概念1描述如下。

一种添加在牛奶中的粉状产品，制造快速早餐，营养丰富、美味可口、操作简便。

有3种口味（可可、香草、草莓）、装成小包，每盒6包，每盒售价2.49美元，并请消费者回答以下问题。

（1）可传播性和可信度：是否清楚产品概念并相信其利益？得分低则需修订。

（2）需要程度：是否认为该产品满足了某种需要？需求越强烈，预期的消费者兴趣越高。

（3）差距水平：目前是否有其他产品满足这种需要并使你满意？

（4）认知价值：价格是否合理？认知价值越高，预期的消费者兴趣越高。

（5）购买意图：你是否（肯定、可能、可能不、肯定不）会买该产品？

（6）用户目标：购买时间和购买频率，谁可能使用这产品，什么时间、频率如何？

4．初拟市场营销战略

拟订一个将新产品投放市场的初步营销战略报告。包括以下3个部分。

（1）描述目标市场的规模、结构、行为；计划中的产品定位和销售量；市场占有率；利润目标等。

（2）描述产品的计划价格、分销策略和第一年的营销预算。

（3）描述预期的长期销售量和利润目标，及不同时间的营销策略组合。

5．商业分析

详细分析新产品开发在商业上的可行性。主要是测算、估计新产品的销售量、成本利润以及投资收益率，判断它是否符合公司目标。

6．产品开发

把产品概念转变为产品原型，并必须通过一系列严格的功能测试和消费者测试。

7．市场试销

新产品试销应对以下问题作出决策。

（1）试销的地区范围：试销市场应是公司目标市场的缩影。

（2）试销时间：试销时间的长短一般根据该产品的平均重复购买率决定，再购率高的新产品，试销的时间应当长一些，因为只有重复购买才能真正说明消费者喜欢新产品。

（3）试销中所要取得的资料：一般应了解首次购买情况（试用率）和重复购买情况（再购率）。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

（4）试销所需要的费用开支。

（5）试销的营销策略及试销成功后应进一步采取的新战略行动。

8．批量上市

新产品试销成功后，就可以正式批量生产，全面推向市场。这时，公司要支付大量费用，而新产品投放市场的初期往往利润微小，甚至亏损，因此，公司在此阶段应对产品投放市场的时机、区域、目前市场的选择和最初的营销组合等方面作出慎重决策。

3.5.5 顾客对新产品的反应

在新产品的市场推广过程中，由于社会地位、消费心理、产品价值观、个人性格等多种因素的影响制约，不同顾客对新产品的反映具有很大的差异。消费者接受新产品的过程如图 3.9 所示。

（1）创新采用者。也称为消费先驱，通常富有个性，勇于革新冒险，性格活跃，消费行为很少听取他人意见，经济宽裕，社会地位较高，受过高等教育，易受广告等促销手段的影响，是企业投放新产品时的极好目标。

（2）早期采用者。一般特点是年轻，富于探索，对新事物比较敏感并有较强的适应性，经济状况良好，对早期采用新产品具有自豪感。这类消费者对广告及其他渠道传播的新产品信息很少有成见，促销媒体对他们有较大的影响力，但与创新者比较，持较为谨慎的态度。

（3）早期大众。这部分消费者一般较少保守思想，接受过一定的教育，有较好的工作环境和稳定的收入；对社会中有影响的人物、特别是自己所崇拜的“舆论领袖”的消费行为具有较强的模仿心理；不甘落后于潮流，但由于特定的经济地位所限，购买高档产品时持非常谨慎的态度。他们经常是在征询了早期采用者的意见后才采纳新产品。研究他们的心理状态、消费习惯，对提高产品的市场份额具有很大的意义。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

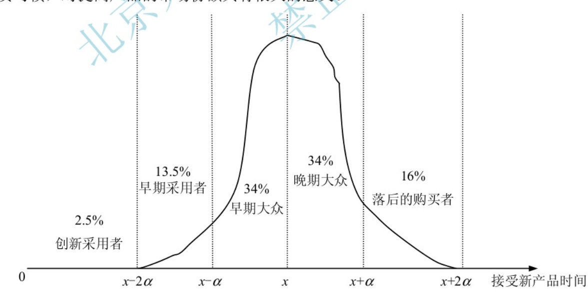


图 3.9 消费者接受新产品的过程

（4）晚期大众。指较晚地跟上消费潮流的人。他们的工作岗位、教育水平及收入状况往往比早期大众略差，对新事物、新环境多持怀疑态度或观望态度。往往在产品成熟阶段才加入购买。

（5）落后的购买者。这些人受传统思想束缚很深，思想非常保守，怀疑任何变化，对新事物、新变化多持反对态度，固守传统消费行为方式，在产品进入成熟期后期乃至衰退期时才能接受。

新产品的整个市场推广过程，从创新采用者至落后购买者，形成完整的正态分布曲线，这与产品生命周期曲线极为相似，为企业规划产品生命周期各阶段的营销战略提供了有力的依据。



特别提示

新产品商品化的 4 项决策：何时（时机）推出新产品？何地（地理战略）推出新产品？给谁（目标市场）推出新产品？如何推出新产品（引入市场的战略）？



评价

（1）团队代表交流展示新产品的开发与推广策划报告。

（2）团队之间互评。

（3）教师点评。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
新产品开发策略	符合市场需要、竞争动态和本身的能力	10	
新产品开发方式	选择得当、符合实际、可操作性强	10	
新产品创意	符合市场需要、实用可行	20	
产品概念	详尽描述、通俗易懂、说明清晰	10	
初步营销战略报告	符合规范、条理清晰、目标明确	10	
商业分析	符合规范、条理清晰、符合实际、分析透彻	20	
策划报告	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　　计		100	



案例研究

品牌美誉——强势品牌的砝码

品牌的知名度反映的仅仅是该品牌被用户记住或识别的程度，而美誉度（认为某品牌最好的消费者）反映的则是消费者在综合自己的使用经验和所接触到的多种品牌信息后对该品牌价值认定的程度，品牌美誉度是形成消费者忠诚度的重要因素。

很多强势品牌之所以能够获得如此高的品牌美誉度，还在于其提供的产品和服务的高品质和高质量，如麦当劳的黄金准则是“顾客至上，顾客永远第一”。提供服务的最高标准是质量（Quality）、服务（Service）、清洁（Clean）和价值（Value），即 QSCV 原则，这样的原则使顾客在任何时间、任何地点所品尝的麦当劳都是同一品质的，同时还享受到了热情、周到、快捷的服务。同时麦当劳由此传达了“向顾客提供更有价值的高品质”的理念，而使消费者对其产生忠诚度。

好的品牌美誉度来自于消费者之间的口碑传播，口碑传播是非常重要的非正规的信息，但是不同的产品、不同方面的信息是通过不同的人群进行的，因此为了更高的品牌美誉度，不仅仅要提高消费者的满意度，同时还要注意传播产品的正面信息。简而言之，“高知名度＋低美誉度＝臭名昭著”。作为品牌，一定要注意品牌的口碑建设。

（资料来源：www.commo.cn/article-63618-1.html）



在本项目中，已经学习或实践了以下方面。

营销产品策划的关键活动：设计产品组合，设计品牌，设计包装，产品生命周期不同阶段的营销策略，新产品的开发与推广策划等。

编制了团队的产品组合策划、品牌策划、包装策划、产品生命周期不同阶段的营销策略、新产品的开发与推广策划等5个方面的程序方案，并按照规范实践，形成了这些方面的报告，在每个任务实施后进行了评价。基于5项任务的完成，可以撰写出产品策划部分的报告。



每个团队都已经选择了自己的产品与服务以及背景公司，并且已经完成了团队的市场分析报告。通过本项目的学习与实践，请在前面项目任务完成的基础上，撰写团队选择产品或服务的营销产品策划部分的报告。该报告至少应包括产品组合设计、品牌设计、包装设计、产品生命周期不同阶段的营销策略制定、新产品的开发与推广策划等方面的内容。

产品策略策划部分的报告一般2000字左右。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

宕偈刞僕亶呋

ZHIDING JIAGE CELUE

北京大学出版社版权所有 禁止转载



【学习目标】

通过本项目的学习和实践，将会完成以下任务。

（1）选择价格制定方法。

（2）策划价格策略。

（3）制定价格调整策略。



【学习指南】

价格是营销组合中的第 2 个关键要素，是利润水平的主要影响因素，也是唯一能为公司带来收入的要素。定价策略是制订营销计划的关键，营销活动能否成功，在一定程度上取决于定价的合理性，公司的定价决策就是把产品定价与公司营销组合的其他因素巧妙地结合起来，定出最有利的产品价格，以实现公司目标。建议用 4 小时的时间研究本项目的内容，并能够用同样的时间与团队成员一起实践。

【引例】

宝洁推出低价新品对抗经济衰退

2010年，宝洁在全球市场上推出了一系列低价产品，有人猜测这是为了获得市场份额。但原因远没有那么简单。

在宝洁公司公布的第三季度盈利状况后，记者纷纷撰文猜测，宝洁降价或为公司整体战略，旨在借全球走出“大衰退”之机，大幅降价以获得市场份额。的确，在某些市场上，宝洁个别产品的价格或许出现了变化，但原因远没有那么简单。

巴克莱(Barclays)分析师劳伦·利伯曼(Lauren Lieberman)表示，“实际情况是，宝洁公司规模巨大”，在其各地市场上，价格涨落一直存在。例如2008年，当时还未爆发经济危机，中东欧地区通胀仍在上升。为抵消通胀影响，宝洁自然提高了当地市场上的产品价格。

然而，到2009年春，全球经济陷入衰退，促使宝洁提价的通胀势头戛然而止。不过，瑞银(UBS)分析师尼基·摩迪(Nik Modi)表示，截至宝洁公布第三季度财报时，产品提价已为公司带来14亿美元的利润。

2009年7月，宝洁高管明确表示，因汇率变动，一些市场的产品价格会有所下降，但实际上仍将高于衰退之前的水平。摩迪表示，宝洁2010年第三财季的业绩显示，产品降价总额达2亿美元。这证明了宝洁的计划：停止对已有品牌降价，转而推出全新的低价品牌，以吸引那些买不起宝洁较高价产品的消费者。

宝洁新任首席执行官麦睿博(Bob McDonald)启动了上述计划，以期通过更低的价格扩大宝洁的消费群体。麦睿博随即又调整了已有产品的价格，以分别满足高端和低端市场的需求。利伯曼表示，过去好几年里，宝洁一直在努力实现这一战略，如今只不过是在麦睿博的领导下成为现实。

为了与联合利华(Unilever)、高露洁棕榄(Colgate-Palmolive)等公司争夺印度与中国等新兴市场，宝洁推出了生产成本低于传统汰渍(Tide)产品的Tide Naturals，其售价也相应较低。如此将产品线细分，使得宝洁能够吸引那些低收入消费者，从而提高销售量，持续扩大公司规模。

事实上，宝洁的策略与过去几十年汽车公司、电脑制造商和名牌服装生产商的做法如出一辙：以不同的价格推出不同品牌的产品，这样无论消费者能否买得起公司的顶级产品，都有机会购买公司的产品。

摩根大通(JPMorgan Chase)分析师约翰·福奇尔(John Faucher)近来在致投资者的信中写道：“吸引更多消费者不只是营销学术语。宝洁需要拓展产品组合，以吸引低收入人群。宝洁未来仍然可能引导消费者购买高价产品，但价格门槛将大大降低。”事实上，产品细分不只是为了使消费者“成长为”高端产品购买者，因为有些消费者或许永远只能买得起那些低端产品。

除了Tide Naturals，宝洁推出的低端产品还包括欧洲市场的低价帮宝适(Pampers)纸尿裤、中国市场的朵朵(Naturella)卫生巾、拉美市场的口腔护理用品以及印度市场的吉列(Gillette)剃须用品。

利伯曼表示：“宝洁降价不仅仅是为了扩大市场份额。2009年夏天，宝洁即宣布了一项力图在全球争取更多消费者的策略。如今所见正是这一策略的直接结果。”

【解析】

价格策略往往服务于公司的整体发展战略。宝洁公司的降价策略不仅仅是为了扩大市场份额，同时，将产品线细分，使得宝洁能够吸引那些低收入消费者，扩大宝洁的消费群体，从而提高销售量，持续扩大公司规模。

（资料来源：Melanie Lindner.产品细分：宝洁推出低价新品，对抗经济衰退[OL].财富中文网.2010.有删改）

北京大学出版社版权所有 禁止转载



任务 4.1　选择价格制定的方法



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够策划定价的目标	理解营销定价的内涵
	熟悉价格制定的程序
	掌握定价目标的策划
能够分析影响定价的主要因素	理解影响定价的主要因素
能够采用不同方法对产品进行定价	掌握定价方法策划

北京大学出版社版权所有
禁止转载

能力训练任务

步骤 1：团队依据选择公司和产品策划定价的目标。

步骤 2：分析影响公司定价的主要因素。

步骤 3：采用不同方法对产品进行定价。

步骤 4：分析评价定价方法。

经济学家基于公司目标利润最大化的假设、围绕着供求关系的观点来看待价格；会计师强调创造利润以弥补成本，常使用盈亏平衡分析等工具的成本分析；营销人员强调价格对于竞争者市场地位的影响，包括促销、分销及对于利润的作用，营销人员的定价方法是基于定价在市场能够接受的范围。这样，在定价方法方面形成了代表性的 3 种倾向观念。

4.1.1　营销定价的内涵

在营销组合中，价格是唯一产生收入的因素。价格同时是公司就产品或品牌的期望价值同市场交流的纽带。

狭义的价格指对产品或服务所收取的金钱。

广义的价格指消费者用来更换拥有或使用产品或服务利益的全部价值量。



拓展知识

价格表现的多种形式

享受服务时要支付服务价；地方公用事业称他们的价格为费率；地方银行要为你的借款向你收取利息。驾车要缴纳过路费；汽车保险公司要向你收取保险费。你所属的俱乐部或者学会可能征收特别费用。公司的常年法律顾问或律师可能为她的服务要求你支付金钱。付给一个经理的价格叫薪水，推销人员的价格可能被称为一笔“佣金”，一个工人的价格被称为工资。虽然经济学家可能不同意，但许多人感到所得税是这样一种价格——我们为取得赚钱的特权而付出的价格。

公司制定价格时最关心的是补偿成本后仍有利可图。一般来说，产品的价格由生产该产品所正常消耗的各种资源、缴纳的税金和合理的利润构成。其计算公式为

$$产品价格＝生产成本＋流通费用＋税金＋利润 \quad (4-1)$$

另一方面，购买者往往并不了解产品成本。通常根据自己对某种产品需求欲望的强烈程度或对比与该产品在使用价值上具有替代作用的商品价值来理解该产品的价值，从而形成该顾客愿意支付的商品价格。消费者对商品的认知价格具有两个特点：一是不同消费者对同一商品可能有不同的认知价格；二是同一消费者对某商品价值的认知会随着竞争产品价格的不同而不同。因此，价格是通过买卖双方互相协商而确定的，具有双向决策的特征。公司不能仅凭自己的愿望制定价格。

营销策划实践

互联网部分改变了传统的定价方式。顾客可以在网上提出自己对机票或旅馆的价格期望，而价格在线负责核对是否有供应商愿意按照这个价格出售产品。

4.1.2 价格制定的程序

1．选择定价目标

公司对产品定价时，首先要明确其定价的当前目标，这是制定价格的前提。

2．核算成本

一般来说，成本的大小与产、销量有关，产、销的数量越大，其平均成本就越低。

3．分析市场需求

不同的需求量要求相应的不同价格水平。

4．分析竞争者的价格与产品

公司为其产品定价时，不仅要考虑市场需求、单位成本，而且还必须考虑竞争者的价格，分析竞争产品的特点。

5．选择定价方法

公司根据定价目标，在全面分析需求、成本和竞争态势后，就可选择不同的定价方法测算价格了。

6．确定最终定价

公司初步确定价格方案后，还要参考其他因素进行修正。

7．适时调整定价

公司根据市场的信息反馈，还应适时调整定价。

4.1.3 定价目标的策划

公司的营销目标是影响公司定价的一个重要因素。不同公司的营销目标，或同一公司不同阶段的营销目标是多种多样的。公司的定价目标是以满足市场需要和实现公司利润为基础的，是实现公司营销目标的保证和手段。同时，又是公司定价方法和定价策略的依据。

最常见的定价目标主要包括以下 5 种。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

1．最大当期利润目标

获取最大利润是市场经济中公司从事经营活动的最高期望，许多公司想制定一个能达到最大当期利润的价格。但获取最大利润不一定就是给单位产品制定最高的价格，有时单位产品的低价，也可以通过扩大市场占有率争取规模经济效益，使公司在一定时期内获得最大的利润。公司在追求最大利润时，一般都必须遵循边际收益等于边际成本的原则。

2．维持生存目标

如果公司遇上生产力过剩或激烈竞争或要改变消费者的需求时，它们要把维持生存作为其主要目标。为了确保继续开工和减少存货，公司必须制定较低的价格，并希望市场是价格敏感型的，只要能收回变动成本或部分固定成本，公司即可维持生存。有时为了避免更大损失，甚至可使售价低于成本。这种目标只能是公司面临困难的短期目标。

3．保持和扩大市场占有率目标

市场占有率是公司的某种产品销售量或销售额占同行业某种产品销售量或销售额的比重。它是公司经营状况和公司产品竞争的直接反映，它的高低对公司的生存与发展具有重要意义。许多公司宁愿牺牲短期利润，以确保长期利润，即所谓的“放长线，钓大鱼”。

拓展知识

有利于制定低价的因素有：市场对价格非常敏感，低价可刺激市场份额进一步扩大；随着生产经验的积累，生产和分销成本将会降低；低价抑制了现实的和潜在的竞争对手进入市场等。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

4．最大市场撇脂目标

许多公司喜欢制定高价来“撇脂”市场。

市场撇脂定价奏效的条件：顾客的人数足以构成当前的高需求；小批量生产的单位成本不至于高到无法从交易中获得好处的程度；开始的高价未能吸引更多竞争者进入；高价有助于树立优质产品的形象等。

5．产品质量领先目标

在生产和市场销售过程中始终贯彻产品质量最优化的指导思想，这就要求用高价格来弥补高质量和研究开发的高成本。产品优质优价的同时，还应辅助相应的服务，从而公司可以树立在市场上成为产品质量领先地位这样的目标。

美国 8 家著名大公司定价目标比较见表 4-1。

表 4-1　美国 8 家著名大公司定价目标比较

公司名称	主要目标	附属目标
通用汽车公司	20%投资收益率（缴税后）	保持市场占有率
固特异轮胎橡胶公司	对付竞争者	保持市场地位和价格稳定
美国罐头公司	维持市场占有率	应付市场竞争
通用电气公司	20%投资收益率（缴税后），增加 7%销售额	推销新产品，保持价格稳定

续表

公司名称	主要目标	附属目标
希尔斯·罗巴克公司	增加市场占有率（8%～10%为满意市场占有率）	10%～15%投资收益率，一般的促进销售
标准石油公司	保持市场占有率	保持价格稳定，一般的投资收益率
国际收割机公司	10%投资收益率	保持市场第2的位置
国民钢铁公司	适应市场竞争	增加市场占有率

活动 4.1

团队搜集选择公司相关资料，分析公司定价目标的类别。

4.1.4 影响定价的主要因素分析

1．产品成本

一般来说，在产品价格构成中，成本是产品定价的最低限度，是定价的基础。成本可分为以下几种。

（1）固定成本。指在既定生产经营规模范围内，不随产品种类及数量的变化而变动的成本，如厂房设备的折旧费、租金、利息、行政人员薪金等。固定成本与公司的生产水平无关。

（2）变动成本。指随产品种类及数量的变化而变动的成本，如原材料费、工资等。

（3）总成本。即全部固定成本与变动成本之和。

（4）平均固定成本。指单位产品所包含的固定成本的平均分摊额，即固定成本与总产量之比，它随产量的增加而减少。

（5）平均变动成本。指单位产品所包含的变动成本的平均分摊额，即总变动成本与总产量之比。

（6）平均成本。指总成本与总产量之比，即单位产品的成本费用。

正确的计算公式为

公司盈利＝全部销售收入－全部成本费用

＝商品销售数量×（单位商品价格－单位商品成本费用或平均成本费用）（4-2）

2．市场需求

成本是制定价格的下限，而市场需求却是制定价格的上限。

价格和市场需求相互影响。在正常情况下，市场需求会按照与价格相反的方向变动。价格上升，需求减少；价格降低，需求增加。就威望高的商品来说，需求曲线有时呈正斜率。例如，品牌香水提价后，其销售量却有可能增加。当然，如果提得太高，需求将会减少。

1）需求与供给的关系

一般情况下，市场价格以市场供需关系为转移，商品供过于求时价格下降，供不应求时价格上涨。在完全竞争的市场条件下，价格完全在供求规律的自发调节下形成，公司只能随行就市。在不完全竞争的市场条件下，公司才有选择定价方法和策略的必要和可能。

供给规律是市场经济的客观规律，即商品的市场价格越高，公司愿意向市场提供的商品数量也就更多，公司对某一商品的供应量与这一商品的价格成正比。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

需求规律表明，如果其他因素不变，消费者对某一商品需求量的变化与该商品价格的变化成反比，即如果商品价格下跌，需求量就上升，商品价格上涨，需求量相应下降。需求规律还认为，需求还受到购买者对商品的偏好、收入和替代品的影响，当购买者的收入提高，或对该商品的偏好增强，或替代品的价格变化时，对这一商品的需求就会发生变化。这就是所谓市场经济“看不见的手”。

2）需求收入弹性

需求收入弹性是指因收入变动而引起需求量的相应变动率，反映需求量的变动对收入变动的敏感程度。有些产品的需求收入弹性大，这意味着消费者货币收入的增加导致该产品的需求量有更大幅度的增加。一般来说，高档食品、耐用消费品、娱乐支出属于这种情况。有些产品的需求收入弹性小，这意味着消费者货币收入的增加导致该产品的需求量的增加幅度较小，一般来说，生活必需品支出属于这种情况。有的产品需求收入弹性是负值，即消费者货币收入的增加将导致该产品需求量下降，如某些低档食品、低档服装。需求收入弹性反映了消费者收入变化对商品需求的影响程度，是确定公司产品结构调整方向的重要依据。

3）需求价格弹性

需求价格弹性，指因价格变动而引起的需求相应的变动率，反映需求变动对价格变动的敏感程度。公司定价时必须依据需求的价格弹性，即了解市场需求对价格变动的反应。需求的价格弹性由下面公式确定。

需求的价格弹性＝需求量变动百分比/价格变动百分比

即

$$E_p = (\Delta Q/Q) / (\Delta P/P) \tag{4-3}$$

式中：E_p——需求的价格弹性系数；

Q——需求量；

ΔQ——需求的变化量；

P——价格；

ΔP——价格的变化量。

主要有以下3种情况。

（1）$E_p = 1$。反映需求量与价格等比例变化。

（2）$E_p < 1$。反映需求量的相应变化小于价格自身变化，称为缺乏弹性，见图 4.1（a）。代表产品主要有基本生活用品、生产资料和替代品少的产品等。

（3）$E_p > 1$。反映需求量的相应变化大于价格自身变化，称为富有弹性，见图 4.1（b）。代表产品主要有奢侈品、非渴求品、可替代品多且性质接近的产品，以及购买产品的支出占较大比重的产品等。

需求交叉弹性可以是正值，也可以是负值，它取决于商品间关系的性质，即两种商品是替代关系还是互补关系。具有替代关系的商品称为替代产品，具有互补关系的商品称为互补产品。

通过研究需求弹性系数，我们不难发现，在需求富有弹性时，由于需求对价格变动反应灵敏，公司在降低成本、保证质量的前提下，采用低价策略可吸引购买者，扩大销售，争取更多利润。而当需求缺乏弹性时，由于需求对价格变动反应迟钝，可适当提高价格以提高单位利润。当需求为单位弹性时，由于情况复杂，公司定价时应研究市场状况，找出影响需求变化的关键因素，据此选择相应价格。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

拓展知识

缺乏弹性出现的情况：产品无替代品或公司无竞争者；购买者对价格不敏感；购买者保守，且不努力寻找更便宜的产品；购买者认可并接受较高的价格。

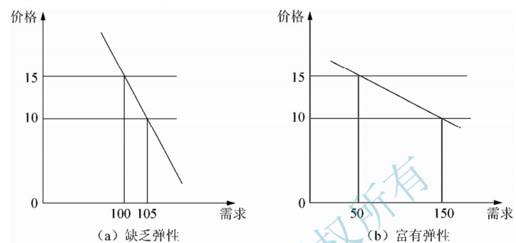


图 4.1 需求价格弹性

4）需求交叉弹性

需求交叉弹性是指因一种商品价格变动而引起其他相关商品需求量的相应变动率。需求交叉弹性可以是正值，也可以是负值，它取决于商品间关系的性质，即两种商品是替代关系还是互补关系。具有替代关系的商品为替代产品，具有互补关系则为互补产品。

替代产品指功能和用途基本相同，消费过程中可以互相替代的产品，如洗衣粉和肥皂。

互补产品指两种或两种以上功能互相依赖、需要配合使用的产品。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

活动 4.2

团队讨论替代产品与互补产品的不同之处，并举例说明。

一项产品的价格变动往往会影响其他产品项目销售量的变化，两者之间存在着需求的交叉价格弹性。交叉弹性为正值，则此两者为替代品，表明一旦产品 Y 价格上涨，则产品 X 的需求量必然增加；相反为互补品，当产品 Y 的价格上涨时，产品 X 的需求量会下降。

3. 市场竞争

产品价格的上限取决于市场需求，下限取决于产品的成本费用。在这个幅度内，公司的竞争者的成本、价格和可能的价格反应也影响公司制定价格。

竞争因素对定价的影响主要表现为竞争价格对产品价格水平的约束。

此外，政府政策也是公司定价时必须考虑的因素。行政手段主要是在某些特殊时期，对某些特殊产品采用限价措施，包括最高限价和最低限价。立法手段管理价格主要为了保护竞争，限制垄断。经济手段是政府反通胀的重要措施。政府对价格决策的影响主要体现在各种有关价格禁止的法规上。由于产品的价格直接关系到人民生活和国家安定，所以各国政府都在不同程度上加强了对物价的管理，控制物价总水平的波动幅度。

4.1.5 定价方法策划

影响定价的 3 个最基本因素是产品成本、市场需求和市场竞争。因此，公司定价方法也分为 3 类，即成本导向定价法、需求导向定价法和竞争导向定价法。

1. 成本导向定价法

成本导向定价法是以产品单位成本为基本依据，再加上预期利润来确定价格的定价方法。成本导向定价法中最常用的有总成本加成定价法、目标利润定价法、边际成本定价法、盈亏平衡定价法等。

1）总成本加成定价法

总成本加成定价法就是在单位产品成本上增加一定的利润金额形成价格的定价方法。总成本加成定价法的计算方法有以下两种。

（1）在成本上附加一个对成本而言的百分数，即加成率，作为出售价格，其计算公式为

单位售价＝成本×（1＋加成率） （4-4）

营销策划实践

例 1：某公司生产某种产品 1 000 件，总固定成本 20 000 元，总变动成本 30 000 元。如果预期利润率为 20%，则销售价格为

单位售价＝成本×(1＋加成率)＝[(20 000＋30 000)/1000]×(1＋20%)＝60（元）

例 2：某零售店经营某种手表，其进货价为 120 元/只，加成率为 50%，则每只手表的零售价格为

120×(1＋50%)＝180（元）

毛利为 60 元。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

（2）在售价中包含了一定的加成率作为公司的收益，其计算公式为

产品售价＝单位产品成本/（1－售价中包含的利润率） （4-5）

营销策划实践

如在例 1 中，该产品的单位产品成本为 50 元，利润加成率仍为 20%，采用售价加成定价法，则单价为

产品售价＝单位产品成本/(1－售价中包含的利润率)＝50/(1－20%)＝62.5(元)

拓展知识

影响加成数的主要因素有以下几个方面。

(1) 加成和单位成本成反向变化，即单位成本越低，加成常常越高，以求达到较大的利润总额。

(2) 在加成和资金周转速度的关系中，资金周转越快，加成越低，以取得稳定的利润率。

(3) 在加成和季节性的关系中，季节性越强，加成越大，以弥补当季未能售完的风险。

(4) 加成和需求弹性成反向变化，即需求弹性大，加成应该小，以求达到薄利多销，提高总利润额的目的。

(5) 储存和搬运费用高，或款式变化快的商品也需要高的加成，以补偿销售周期延长或流行款式变化所产生的风险。

2）目标利润率定价法

这种定价法的要点是使产品的售价能保证公司达到预期的目标利润率。其计算公式为

$$单位产品价格=(产品总成本+目标利润)/预计销售量 \tag{4-6}$$



营销策划实践

某公司生产能力100万件，固定成本600万元，单位变动成本5元。现预测下一年销售量80万件，要达到20%的目标利润，应该如何定价?

销售量80万件总成本：6 000 000+(800 000×5)=10 000 000（元）；

确定目标利润额：10 000 000×20%=2 000 000（元）；

求出价格：价格=总收入/产量=(10 000 000+2 000 000)/800 000=15（元）。

3）边际成本定价法

边际成本指每增加或减少单位产品所引起的总成本变化量。由于边际成本与变动成本比较接近，而变动成本的计算更容易一些，所以在定价实务中多用变动成本替代边际成本，而将边际成本定价法也称为变动成本定价法。

采用边际成本定价法时，是以单位产品变动成本作为定价依据和可接受价格的最低界限。在价格高于变动成本的情况下，企业出售产品的收入除完全补偿变动成本外，尚可用来补偿一部分固定成本，甚至可能提供利润。

营销策划实践

某公司产品单位变动成本为2元，总固定成本为10 000元，售价为3元。现有客户愿意以2.5元的价格订货5 000件，如不接受该笔订货，公司将停产。那么该公司是否应该接受此订单?

(1) 如果接受订货，则可产生的利润为

利润=销售收入-(总变动成本+总固定成本)

=5 000×2.5-(2×5 000+10 000)=-7 500（元）

(2) 接受订货后的边际贡献为

边际贡献=销售收入-总变动成本

=(售价-单位变动成本)×销售量

=(2.5-2)×5 000=2 500（元）

如果根据有无利润来进行决策，由于企业接受订货后要亏损7 500元，因此就不应该接受这笔订货。但这种理解是错误的，因为在计算中，把固定成本也考虑进去了，而固定成本在这里是沉没成本，无论企业是否生产，这种成本都是要发生的。所以，应该接受这笔订货。



特别提示

边际成本定价法改变了售价低于总成本便拒绝交易的传统做法，在竞争激烈的市场条件下具有极大的定价灵活性，对于有效地应对竞争、开拓新市场、调节需求的季节差异、形成最优产品组合可以发挥巨大的作用。但是，过低的成本及价格有可能被指控为从事不正当竞争，并招致竞争者的报复，在国际市场则易被进口国认定为“倾销”，产品价格会因“反倾销税”的征收而畸形上升，使结果适得其反。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

4）盈亏平衡定价法

在销量既定的条件下，公司产品的价格必须达到一定的水平才能做到盈亏平衡、收支相抵。既定的销量就称为盈亏平衡点，这种制定价格的方法就称为盈亏平衡定价法，如图 4.2 所示。科学地预测销量和已知固定成本、变动成本是盈亏平衡定价的前提。其公式为

盈亏平衡点价格＝固定总成本/销量＋单位变动成本　　　　（4-7）

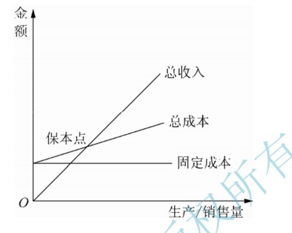


图 4.2　盈亏平衡点

北京大学出版社版权所有
禁止转载



某公司的固定成本为 10 000 元，单位变动成本为 0.7 元/件，预计产品销售 20 000 件。那么保证企业盈亏平衡的产品售价应当是多少？

盈亏平衡点价格＝固定总成本/销量＋单位变动成本

＝10 000÷20 000＋0.7＝1.2（元）

以盈亏平衡点确定价格只能使企业的生产耗费得以补偿，而不能得到收益。因此，在实际中均将盈亏平衡点价格作为价格的最低限度，通常再加上单位产品目标利润后才作为最终市场价格。有时，为了开展价格竞争或应付供过于求的市场格局，公司通常采用这种定价方式以取得市场竞争的主动权。

2．需求导向定价法

需求导向定价法是以消费者的需求为中心的定价方法，即根据消费者对商品的需求强度和对商品价值的认识程度来制定公司价格。需求导向定价法常用的有认知价值定价法、需求差异定价法、反向定价法等。

1）认知价值定价法

公司根据购买者或消费者对商品的认知价值来确定产品的价格。认知价值指买方在观念上所认同的价值。顾客对产品价值的理解，主要不是由产品的成本决定的。例如，一小瓶名牌法国香水，成本不过十几法郎，售价却高达数百法郎，其原因就是名牌效应。由于消费者对产品的成本并不了解，因此就会产生认知价格。

认知价格具有两个特点：一是不同的消费者对同一商品可能有不同的认知价格；二是对同一消费者而言，他对某商品价值的认知会随着竞争产品价格的不同而不同。



营销策划实践

美国卡特匹勒公司用认知价值为其建筑机械设备定价。该公司可能为其拖拉机定价 10 万美元，尽管其竞争对手同类的拖拉机售价只有 9 万美元，然而卡特匹勒公司的销售量仍然超过了竞争者。当一位潜在顾客问卡特匹勒公司的经销商，买卡特匹勒的拖拉机为什么要多付 1 万美元时，经销商回答说：

90 000 美元	拖拉机的价格，与竞争者的价格相同；
+7 000 美元	最耐用性的价格加成；
+6 000 美元	最佳可靠性的价格加成；
+5 000 美元	最佳服务的价格加成；
+2 000 美元	零件较长保质期的价格加成；
110 000 美元	总价格；
−10 000 美元	折扣；
100 000 美元	最终价格

顾客惊奇地发现，尽管他购买卡特匹勒公司的拖拉机需多付 1 万美元，但实际上他却得到了 1 万美元的折扣。结果，他选择了卡特匹勒公司的拖拉机。

2）需求差异定价法

需求差异定价法指产品价格的确定以需求为依据，首先强调适应消费者需求的不同特性，而将成本补偿放在次要的位置。这种定价方法，需对同一商品在同一市场上制定两个或两个以上的价格，或使不同商品价格之间的差额大于其成本之间的差额。其好处是可以使公司定价最大限度地符合市场需求，促进商品销售，有利于公司获取最佳的经济效益。



活动 4.3

团队讨论：需求差异定价法在什么场合运用比较好。同一种产品针对老人和孩子可以有不同定价吗？

北京大学出版社版权所有
禁止转载



特别提示

采用需求差别定价法的具备条件：市场能够细分，能明确区分需求的差异；获得优惠的市场部分没有转手的机会；不会因价格的不同引起顾客不满而失去顾客。

3）反向定价法

所谓反向定价法是指公司依据消费者能够接受的最终销售价格，计算自己从事经营的成本和利润后，逆向推算出产品的批发价和零售价。这种定价方法不以实际成本为主要依据，而是以市场需求为定价出发点，力求使价格为消费者所接受。分销渠道中的批发商和零售商多采取这种定价方法。



营销策划实践

某种商品的市场零售为 100 元，零售商加成率为 15%，即加成额为 100×15%＝15（元）；批发价为 100－15＝85（元）；批发商加成率为零售商的 10%，则 100×10%＝10（元），则出厂价为 85－10＝75（元）。

3．竞争导向定价法

竞争导向定价法是以竞争为中心的、以竞争对手的定价为依据的定价方法。常见的竞争导向定价法有随行就市定价法、追随定价法、投标定价法等。

1）随行就市定价法

随行就市定价法指公司按照行业的平均现行价格水平来定价。在垄断竞争和完全竞争的市场结构条件下，任何一家公司都无法凭借自己的实力而在市场上取得绝对的优势，为了避免竞争特别是价格竞争带来的损失，大多数公司都采用随行就市定价法，即将本公司某产品价格保持在市场平均价格水平上，利用这样的价格来获得平均报酬。采用随行就市定价法，公司就不必去全面了解消费者对不同价差的反应，也不会引起价格波动。在竞争激烈的情况下，是一种与同行和平共处、比较稳妥的定价方法，可避免风险。

2）追随定价法

追随定价法，即公司以同行业主导公司的价格为标准制定本公司的商品价格。例如，同行业中实力最强、影响最大的公司的单位产品定价为 15 元，本公司可根据产品、需求的具体情况将本商品的价格确定在 14～14.9 元。此方法可避免公司之间的正面价格竞争。

3）投标定价法

投标定价法指采用发包人招标、承包人投标的方式来选择承包者，确定最终承包价格。在买方招标的所有投标者中，报价最低的投标者通常会中标，它的报价就是承包价格。这样一种竞争性的定价方法被称为投标定价法。一般来说，招标方只有一个，处于相对垄断地位，而投标方有多个，处于相互竞争地位。标的物的价格由参与投标的各个企业在相互独立的条件下来确定。该定价法主要用于建筑包工、产品设计和大宗商品的购买等方面。买方引导卖方通过竞争成交。招标人以公告或寄送招标单的形式，邀请投标人在指定期限内按招标人在公告或招标书中提出的条件进行投标，最后由招标人在规定日期开标，选择投标者中最有利者成交。

确定投标价格是以取得承包合同，又能得到尽可能大的利润为目标。但两个方面之间存在矛盾。实际上公司常通过计算期望利润的办法来确定价格。

期望利润，是某一投标价格所取得的利润与估计中标的可能性的乘积。期望利润最大的投标价格，就是公司最佳的投标报价，某公司不同投标价格的期望利润见表 4-2。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 4-2　不同投标价格的期望利润

投标价格（万元） （1）	公司利润（万元） （2）	估计的中标概率 （3）	期望利润（万元） （4）＝（2）×（3）
950	10	81%	8.1
1 000	60	36%	21.6
1 050	110	9%	9.9
1 100	160	1%	1.6

从表中看出，期望利润最高为 21.6 万元，因此投标价格应选择为 1 000 万元。



营销策划实践

自从中央电视台 1994 年开始“央视黄金段位广告招标”以来，每年广告招投标举行的那一天都成了业界的一个盛典，因为它不仅反映了电视媒体、广告界的成长情况，也反映了企业对来年行业和经济发展的预

期。中央电视台黄金段位广告招标也因此被誉为“中国经济的晴雨表”、“行业发展的风向标”和“企业预期的信心指数”。

从 2000 年开始，央视广告投标不断完善。把投标时间单位从一季度改为两个月，更利于企业根据实际需要选择竞标月份；同时增设了新闻联播前 3 块的 5 秒标版等重点时段的投标位置；解除了黄金时段对酒类广告的禁令，酒类企业可以直接参与黄金段位的投标；同时 19 点报时取消了仅限钟表企业参加的规定。参投企业从过去的几个沿海城市增加到中西部地区和东北地区，另外一批外资品牌也参加了投标。



活动 4.4

结合选择公司和产品，策划定价方法，并说明理由。



评价

（1）团队代表交流展示产品定价策划方案。
（2）团队之间互评。
（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
定价目标选择	符合公司和产品实际、针对性强	20	
影响因素分析	内容全面、科学合理、表述准确、分析到位	20	
定价方法策划	选择方法得当、使用准确、可操作性强	30	
评价定价方法	符合公司和产品实际，可操作性强	10	
策划方案	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　计		100	

北京大学出版社版权所有 禁止转载



任务 4.2　策划价格策略



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够策划新产品定价策略	掌握新产品定价策略
能够策划产品组合定价策略	掌握产品组合定价策略
能够策划心理定价策略	熟悉心理定价策略
能够策划需求差异定价策略	掌握需求差异定价策略
能够策划折扣定价策略	掌握折扣定价策略
能够策划促销定价策略	理解促销定价策略

能力训练任务

步骤 1：团队依据选择公司策划新产品定价策略。
步骤 2：策划产品组合定价策略。
步骤 3：策划心理定价策略。
步骤 4：策划需求差别定价策略。
步骤 5：策划折扣定价策略。
步骤 6：策划促销定价策略。

价格是公司竞争的主要手段之一。公司除了选择不同的定价方法，还要根据复杂多变的市场状况，采用灵活多变的价格策略。

4.2.1 新产品定价策略

1．撇脂定价策略

撇脂定价又称高价策略，指在产品生命周期的最初阶段，把产品的价格定得很高，以获取最大利润，犹如从鲜牛奶中撇取奶油。

在符合以下条件时，公司可采用撇脂定价策略。

（1）市场上有足够的购买者，他们的需求缺乏弹性，即使把价格定得很高，市场需求也不会大量减少。

（2）高价使需求减少，因而产量也相应减少，单位成本增加，但仍然能给公司带来利润。

（3）在高价情况下，仍然独家经营，别无竞争者，因为在短时间内仿制很困难，类似仿制品出现的可能性很小，竞争对手少。

撇脂定价策略的优点主要有以下 3 方面。

（1）新产品上市，顾客对其无理性认识，利用较高价格可以提高身价，适应顾客求新心理，有助于开拓市场。

（2）主动性大，产品进入成熟期后，价格可分阶段逐步下降，有利于吸引新的购买者。

（3）价格高，限制需求量过于迅速增加，使其与生产能力相适应。

撇脂定价策略的缺点：获利大，不利于扩大市场，并会很快招来竞争者，迫使价格下降，好景不长。



营销策划实践

索尼公司 1990 年在日本市场首先引入高清晰度彩电时，产品定价为 43 000 美元，定位于那些可以为高科技负担高价格的顾客。其后的 3 年，索尼不断降低价格以吸引更多的顾客，到 1993 年，日本顾客只需花费 6 000 美元就可购得一台 28 英寸的高清晰度彩电。2001 年，日本顾客仅需 2 000 美元就可买到 40 英寸的高清晰度彩电，而这个价格是大多数人可以接受的。索尼以此种方式从不同的顾客群中获得了最大限度的利润。

2．渗透定价策略

渗透定价策略又称低价策略，指公司把创新的新产品价格定得相对较低，以吸引大量顾客，提高市场占有率。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

一般符合以下条件可以使用渗透定价策略：产品的市场规模较大，存在强大的竞争能力；产品的需求价格弹性较大；通过大批量生产可以降低成本；低价不会引起实际和潜在的竞争。

渗透定价策略的优点：产品能迅速为市场所接受，打开销路，增加产量，使成本随生产发展而下降；低价薄利，使竞争者望而却步、减缓竞争，获得一定市场优势等。

渗透定价策略的缺点：价格较低，资金回收较慢。

3．满意定价策略

满意定价策略是介于撇脂定价和渗透定价中间的价格策略，因此又称为中价策略。这种定价策略大部分消费者较能接受。

活动 4.5

寻找采取撇脂定价策略和渗透定价策略的例子，并分析该新产品定价策略的效果。

4.2.2 产品组合定价策略

产品组合定价策略指公司营销的是一组相互关联的产品，对这些产品组合采用不同的价格策略，并着眼于整个产品组合的利润最大化。产品组合定价策略主要包括以下 6 种。

1．产品系列定价策略

公司经常以某一价格出售一组产品，这一组产品的价格低于单独购买其中某一些产品的费用的总和。

2．产品线定价策略

产品线定价策略又称产品大类定价策略，是针对每个产品都有不同的特色的一组相互关联的产品。首先，确定其中某种产品的最低价格，以吸引消费者购买产品大类中的其他产品；其次，确定某种产品的最高价格，它在产品大类中充当品牌质量和收回投资的角色；再次，将其他产品也分别依据其在产品大类的角色不同而制定不同的价格。实践中，低价位往往充当产品线的招徕价格，高价位充当品牌象征。

营销策划实践

英特尔公司将其产品线针对特定微处理器市场进行划分，如廉价的 PC（personal computer，便携式计算机）、中型操作的 PC 和性能极强的服务器。这个战略使公司平衡了某些产品带来的微利，使该公司进入了低价 PC 的市场，而它的金牛产品则为服务器集成电路。

3．附带产品定价策略

附带产品指两种或两种以上功能互相依赖、需配合使用的商品。例如，剃须刀架是剃须刀的附带产品、打印色带是打印机的附带产品等。

大多数公司采用这种策略时，会把价值高昂购买频率低的主要产品定得低些，而对与之配套使用的价值低而购买频率高的易耗品价格定得适当高些。以高价的附带产品获得高额利润，补偿主要产品因低价造成的损失。例如，生产剃须刀架和打印机的制造商常常将它们的价格定得低，而将一个高的毛利额加在刀片和打印色带上；电信公司提出如果用户承诺使用两年电话服务，其手机将免费使用；手机的价格可适当降低，电池的价格可适当提高。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

4．选择特色定价策略

许多公司在若干产品中提供各种可选择产品或具有特色的主要产品。宾馆既提供住宿、餐饮，又提供娱乐、健身服务，可考虑将住宿、餐饮的价格定低些，以吸引顾客，而将娱乐、健身服务价格定高些，以获取利润。餐馆的顾客可能在进餐的同时要喝酒，因此，许多餐馆将酒的价格定得高，食品的价格定得低，即依靠食品收入弥补食品和其他经营费用，而酒类获利，这就是为什么服务员要力图说服顾客买酒喝。另外一些餐馆则会把酒类价格定得低而食品价格定得高，以引来一大群好喝酒、为喝酒而来的人。

5．两段定价策略

服务性公司常常收取固定费用，另加一笔可变的使用费，如电话固定的月租费和变化的通话费。

6．副产品定价策略

在生产加工食用肉类、石油产品和其他化学产品中，常常有副产品。如果这些副产品对某些顾客群具有价值，必须根据其价值定价。副产品的收入增多，都将使公司更易于为其主要产品制定较低价格，以便在市场上增加竞争力。

活动 4.6

团队根据选择公司的产品组合，讨论设计公司的产品组合定价策略。

4.2.3　心理定价策略

心理定价策略包括以下 8 种。

1．整数定价策略

整数定价策略是利用消费者数字认知的某种心理，尽可能在价格数字上保留整数，迎合消费者“便宜无好货，好货不便宜”的心理。

2．尾数定价策略

尾数定价策略是利用消费者数字认知的某种心理，尽可能在价格数字上不进位，而保留“零头”，使消费者产生价格低廉和卖主经过认真的成本核算才定价的感觉，从而使消费者对其定价产生信任感，如 9.9 元、99.9 元。

营销策划实践

1 分钱带来大不同

来自美国的 3 个研究人员发现，价格定为 99 美分还是恰好 1 美元，给顾客传达的信息是大不相同的。大部分餐厅经理都认为，顾客在看价目时，对小数点右侧的数字关注较少，而对左侧的数字关注较多。而且，被调查的大部分餐厅经理认为：顾客通常会觉得，为止于 99 美分的价格埋单，钱花得更值。被调查的餐厅经理中还是有几乎 1/3 的人仍然喜欢采用整数定价。他们认为整数价格看上去更实在、更可靠，或者更能给顾客留下好印象——抑或他们仅仅是认为整数价格更容易计算、找零更方便。调查中，半数以上的高档餐厅（也包括一些便宜餐馆和快餐店）经理说，他们采用整数价格的频率要更高一些。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

活动 4.7

与同学交流自己记住的尾数定价的例子，并讨论分析不同地区、不同产品、不同店铺采取尾数定价的异同点。

3．声望定价策略

声望定价策略是公司利用顾客仰慕名牌或名店的声望所产生的某种心理作用，制定高于其他同类产品的价格。此种定价法有两个目的：一是提高产品的形象，以价格说明其名贵优质；二是满足消费者的地位欲望，适应消费者的消费心理。顾客购买名牌不仅仅是为了消费，同时还要显示他们的身份和地位。因此名牌产品定价过低，反而不能满足消费者的心理需要。

例如，香水、小汽车等，顾客把价格作为质量的一种指标，认为高价的汽车具有高质量，高质量的汽车价格高于实际是可以接受的。100 美元一瓶的香水可能只相当于 10 美元一瓶香水的香味，但人们愿意支付是因为这价钱提供了特别的东西。

4．分级定价策略

相同品牌产品分成不同级别，制定不同价格。例如，红双喜球拍有一星级、二星级、三星级和四星级等级别；五粮液白酒有五粮液、五粮春、五粮醇、五粮神等。

5．单位定价策略

这种方法适用于价格比较高，人们购买的量不大的产品。例如，西洋参、黄金等，以克为单位定价，而一般人们购买产品以 500 克为一个单位。

6．招徕定价策略

招徕定价策略指零售商利用部分顾客求廉的心理，特意将某几种产品的价格定的较低，以吸引顾客到商店来，提高客流量，借机带动其他高利润产品的销售。采用这一策略的关键是设定的特价品必须是大多数消费者熟悉并且是日常必需且购买频率较高的产品。

7．习惯定价策略

某种商品，由于同类产品多，在市场上形成了一种习惯价格，个别生产者难于改变。降价易引起消费者对品质的怀疑，涨价则可能受到消费者的抵制。

8．参照定价策略

公司以同类或相似产品为参照进行定价的一种方法策略。

营销策划实践

沃尔玛——天天低价

沃尔玛经营几种零售业态，虽然他们的目标顾客不同，但经营战略却是一致的，即“天天低价”“为顾客节省每一美元”，实行薄利多销。这样的口号在沃尔玛店面的灯箱上、店内海报上，甚至在其购物小票上，处处皆是，这句话对消费者来说，就是实惠。

所谓“天天低价”，就是指零售商总是把商品的价格定得低于其他零售商的价格。在这种价格策略的指导下，同样品质、品牌的商品都要比其他零售商低。在沃尔玛，任何一位商店员工，如果发现其他任何地方卖的某样东西比沃尔玛更便宜，他就有权把沃尔玛的同类商品降价。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

4.2.4 需求差异定价策略

公司根据不同顾客、不同时间和场所来调整产品价格，实行差异定价，即对同一产品或劳务定出两种或多种价格，但这种差异往往不反映成本的变化。主要有以下 6 种形式。

1．以顾客为基础的差异定价

同一产品，对不同的消费者制定不同的价格和采用不同的价格方式。

例如，博物馆对学生和老年人收取较低的门票费用。有些商场实行会员制，会员商品的价格相对低些，从而吸引众多顾客办理会员卡，以便经常光顾商场。

有的是由于不同的用户对同一产品的需求弹性不同，如轮胎公司卖给汽车厂的产品价格偏低，因为需求弹性大；卖给一般用户贵，因为需求弹性小。电力工业对工业用户收费低，而对民用用户收费高。

2．以产品式样为基础的差异定价

这种定价方法是根据一项产品的不同型号确定不同的价格，但价格上的差别并不与成本成比例，如普及型计算机、功能性计算机与多功能便携式计算机价格的区别。同种产品不同外观、款式、花色采用不同定价，如精包装、简包装实行差异价格；手机型号不同，价格也就相差很大等。

3．以地域为基础的差异定价

这是一种考虑了用户的地理位置，需要增加运费负担而采取的定价策略。在这种情况下，即使所提供的每个地点的成本是相同的，也可制定不同的价格。

4．以地点为基础的差异定价

可口可乐针对产品在高级餐厅、快餐店或自动售货机出售而采取不同的价格。

5．以形象为基础的差异定价

有些公司根据不同的形象，给同一种产品定出两个不同的价格。香水装入瓶子定价 100 元，如果用一种花式瓶装上这种香水，为树立形象，可定价 300 元。

6．以时间为基础的差异定价

不同季节、不同日期，甚至不同时间、不同钟点，都可以变动价格，如长途电话、公园、公交车、游乐场所、宾馆、饭店等。

活动 4.8

为你选择的公司设计需求差别定价策略。

4.2.5 折扣定价策略

大多数公司通常都酌情调整其基本价格，以鼓励顾客尽早付清货款、大量购买或增加淡季购买。这种价格调整称为价格折扣和折让，见表 4-3。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

表 4-3　折扣定价策略

折扣定价策略类型		特　　征
现金折扣		对及时付清账款的购买者的一种价格折扣
数量折扣		是公司给那些大量购买某种产品的顾客的一种折扣，以鼓励顾客购买更多的货物
职能折扣		也叫贸易折扣，是制造商给予中间商的一种额外折扣，使中间商可以获得低于目录价格的价格
季节折扣		是公司鼓励顾客淡季购买的一种减让，使公司的生产和销售一年四季能保持相对稳定
推广津贴		公司向中间商提供促销津贴
折让	旧货折价折让	当顾客买了一件新品目的商品时，允许交还同类商品的旧货，同时在新货价格上给予折让
	促销折让	卖方为了报答经销商参加广告和支持销售活动而支付的款项或给予的价格折让



营销策划实践

沃尔玛能够迅速发展，也得益于其首创的“折价销售”策略。沃尔玛对全部商品折价销售，主要适用于沃尔玛连锁店的新开张、周年店庆及一些重大的节庆日的促销；对某个部类的商品优惠售卖，主要适用于各种节日和季节性消费展开的促销活动。

活动 4.9

访问所在地区的公司、商场、店铺，收集整理工业品、消费品采用折扣定价策略的例子。



特别提示

折扣时应该注意以下戒律。

（1）由于其他人都提供折扣优惠，自己就不应该再提供这种优惠。

（2）在制定折扣政策时要有创意。

（3）应该利用折扣政策来清理存货或增加业务量。

（4）应该对这项交易在时间上做出限制；必须确保最终顾客得到这项交易。

（5）只有为了在一个成熟市场生存时，才应该制定折扣政策。

（6）尽可能早地停止这种折扣优惠。

4.2.6　促销定价策略

一般情况下，企业可以暂时地将产品价格调整到低于价目表的价格，甚至低于成本费用，这种价格调整称为促销定价。促销定价有以下 6 种方法，见表 4-4。

北京大学出版社版权所有 禁止转载

表 4-4　促销定价策略

促销定价策略类型	特　征
特别事件定价	在某种季节里，公司或店铺也利用特别事件定价来吸引更多的顾客购买
现金回扣券	制造厂商有时会在特定时间内向进行购买的顾客提供现金回扣，刺激他们购买产品。回扣可使制造商在不必降低目录价格的情况下达到清仓的目的
低息贷款	对一些行业，如汽车业、房地产业，提供低息贷款
较长的付款条款	销售者，特别是贷款银行和汽车公司，延长它们的贷款时间，这样就减少了每月的付款金额。顾客通常对贷款成本考虑较少（如利率），他们担心的是每月的支付自己能不能承受
保证和服务合同	公司可以增加免费保证或服务合同来促销。顾客既可选择免费保证或服务合同，也可选择减少价格的方法
心理折价	指故意给产品定个高价，然后大幅度降价出售，如原来标价是 359 元，现在是 299 元



营销策划实践

在一个菜场有几家卖豆制品的摊点，可总是只有 A 店主的生意火爆，大家宁可排队等也不到旁边的店里买豆制品。是 A 店的价格比起旁边店铺便宜许多吗？不是，他卖的价格和别人都是一样的。是他卖的产品的质量比别人好很多？也不是，质量差不多，很多东西估计和别人在同一个地方进货。是他有买赠促销手段吗？更不是，小本生意不可能有这么大的利润。其实只有一个非常简单的原因：这个店主无论顾客买什么东西都主动地少收一角钱。例如，顾客问好豆腐是 1 元一斤，挑了块豆腐，他把豆腐放在电子秤上一称显示 1.7 元，他就会说："就收 1.6 元吧。"就这小小的一角钱让他获得了顾客的信赖，使他的生意越来越红火。



评价

（1）团队代表交流展示产品价格策略策划方案。
（2）团队之间互评。
（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
新产品定价策略	符合公司和产品实际、针对性和可操作性强	10	
产品组合定价策略	符合公司和产品实际、针对性和可操作性强	20	
心理定价策略	符合公司和产品实际、符合消费者需要	10	
需求差异定价策略	符合公司和产品实际、符合消费者需要	20	
折扣定价策略	符合公司和产品实际、符合消费者需要	10	
促销定价策略	符合公司和产品实际、符合消费者需要	20	
策划方案	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	10	
合　计		100	

北京大学出版社版权所有
禁止传播



任务 4.3 制定价格调整策略



【学习要求】

能力目标	知识目标
能够策划降价策略	掌握降价策划
能够策划提价策略	掌握提价策划
能够制定应对价格变化的策略	理解价格变化的反应
	掌握应对价格变化的策略

北京大学出版社版权所有 禁止转载



能力训练任务

步骤 1：团队依据选择公司策划降价策略。
步骤 2：策划提价策略。
步骤 3：制定应对价格变化的策略。

公司的价格并不是一劳永逸的，随着市场环境的微妙变化，还需要适时地进行价格调整。公司调整价格主要有两种情况：一是适应市场供求环境的变化而主动调价；二是在竞争者调价行为的压力下被动调价。在价格调整过程中，常常涉及多方面的利益方。

4.3.1 降价策划

1．策划降价的原因

（1）过多的生产能力。
（2）面临强有力的价格竞争而本企业的市场份额正在下降。
（3）以低成本为基础进行降价争取在市场上居于支配地位。
（4）发动降价以期望扩大市场份额，从而依靠较大的销量，以降低成本。
（5）在经济衰退时期不得不降价。

2．降价存在的风险

（1）低质量误区。消费者会认为售价低的产品质量低于售价高的竞争者产品的质量。

（2）脆弱的市场占有率误区。低价能买到市场占有率，但是买不到市场的忠诚，顾客会转向另一个价格更低的公司。

（3）浅钱袋误区。因为售价高的竞争者具有深厚的资金储备，他们也能降价并能持续更长时间。



营销策划实践

长虹的降价策略

四川长虹电子在发展过程中，采取了 3 次大的降价活动。

一是在 1988 年彩电严重紧缺、抢购倒卖之风盛行之时。老百姓以高于国家牌价 1 倍的价格还很难买到彩电，在国家牌价的制约下，出现“百姓多花钱，厂家挣不到钱”的局面。长虹以略高于国家牌价而低于黑市的价格卖出一批彩电，开始自己的自行价格调整旅程。

二是在 1996 年。长虹彩电凭借“同样的技术、同样的质量”，首次向洋彩电宣战。面对铺天盖地的洋彩电，长虹宣布在全国范围内降价 18%，带动国产彩电夺取市场份额，由此国产彩电在国内中低端彩电市场占据了绝对主导地位。

三是在世纪之交。长虹针对传统彩电的洗牌行动，为了遏制对手，大批量购进彩管，最多时控制了国内彩管 70%以上，使应付款项、票据、彩电库存攀升。“囤积彩管”不仅使公司承担起 70 亿元库存的压力，也使 TCL、创维、康佳这“三剑客”对抗长虹的联盟更加坚固。其结果是，长虹从习惯先声夺人沦为在频繁的价格战中疲于应招。

4.3.2 提价策划

1．提价策划的原因

（1）成本上升迫使企业提高价格。

（2）公司产品供不应求，通过提价抑制部分需求。

（3）为补偿改进产品的费用而提高价格。出于竞争需要，将自己产品的价格提高到同类产品之上，以树立高品质形象。

（4）竞争减少。

2．提价策略

以下是常用的几种调价策略或方法。

1）采用延缓报价

公司决定到产品制成或者交货时才制定最终价格。生产周期长的产业，如工业建筑和重型设备制造业等采用延缓报价定价法相当普遍。

2）使用价格自动调整条款

公司要求顾客按当前价格付款，并且支付交货前由于通货膨胀引起增长的全部或部分费用。

3）分别处理产品与服务的价目

公司为了保持其产品价格，把先前供应的免费送货与安装的产品分解为各个零部件，并分别为单一的或多个的构件定价出售。

4）减少折扣

公司减少常用的现金和数量折扣，约束销售人员不可为了争取生意不按目录价格报价。当然，公司也可以采取一些不必提价便可弥补高额成本或满足大量需求的可行的策略方法。

（1）压缩产品产量，价格不变。

（2）使用便宜的材料或配方做代用品。

（3）减少或者改变产品特点，降低成本，如家电制造公司简化家用电器的设计，以便与折扣商店销售的商品进行价格竞争。

（4）改变或者减少服务项目，如取消安装、免费送货或长期保修等服务项目。

（5）使用价格较为低廉的包装材料，促销更大包装的产品，以降低包装的相对成本。

（6）缩小产品的尺寸、规格和型号。

（7）创造新的经济的品牌或使用无品牌产品等。

北京大学出版社版权所有
禁止转载

活动 4.10

团队根据竞争对手的产品价格适时调整本公司的产品价格。

4.3.3 价格变化的反应

任何价格变化无疑将会影响购买者、竞争者、分销商和供应厂商的利益，也会引起政府的注意。因此公司在调整价格时必须考虑这些因素的反应。

1. 顾客的反应

顾客对公司降价的可能反应：质量有问题，产品已老化，可能还要降，经营有问题要转行，售后无保证等。

顾客对公司提价的可能反应：质量好，想多赚钱，供不应求等。

2. 竞争者的反应

竞争者对降价的可能反应：该公司与自己争夺市场，该公司想促使全行业降价刺激需求，该公司想改变销售不畅的状况，该公司可能推出新产品。

3. 对竞争者价格变化的反应

1）公司必须考虑的问题

（1）为什么竞争者要变动这个价格？它是想悄悄地夺取市场，利用过剩的生产能力，适应成本的变动状况，还是要领导一个行业范围内的价格变动？

（2）竞争者计划做的这个价格变动是临时的还是长期的措施？

（3）如果本公司对此不做出反应，本公司的市场份额和利润将会发生什么样的情况？其他公司是否将对此做出反应？

（4）对于每一种可能发生的反应，竞争者与其他公司的回答很可能是什么？

2）公司可以选择的主要对策

（1）相向式反应。你提价，我涨价；你降价我也降价。这样一致的行为，对公司影响不太大，不会导致严重后果。公司坚持合理营销策略，不会失掉市场和减少市场份额。

（2）逆向式反应。你提价，我降价或维持原价不变；你降价，我提价或维持原价不变。这种相互冲突的行为，影响很严重，竞争者的目的也十分清楚，就是趁机争夺市场。对此，公司要进行调查分析，首先摸清竞争者的具体目的，其次要估计竞争者的实力，再次要了解市场的竞争格局。

（3）交叉式反应。众多竞争者对公司调价反应不一，有相向的、有逆向的、有不变的，情况错综复杂。公司在不得不进行价格调整时应注意提高产品质量，加强广告宣传，保持分销渠道畅通等。

3）公司的应对策略

市场领先者面对由那些较小的企业，为努力取得市场份额而进行的有进取心的降价有几种选择。

（1）维持原价格。市场领先者可以维持他的原来价格和利润幅度。

（2）提高被认知的质量。领先者可以维持原价格但要增加提供的产品价值。他可以改进

北京大学出版社版权所有
禁止转载

他的产品、服务和信息沟通，以便使顾客能看到更多价值。企业可以发现，维持原价和花钱去改进它所提供的产品，比降价和以较低毛利的方法来经营要便宜得多。

（3）降价。市场领先者可以降低自己的价格，以达到竞争者价格的水平，当公司降价时应努力去维持它所提供的产品的价值。

（4）提高价格同时改进质量。市场领先者可以提价并引入一些新品牌商品去包围那种进行攻击的品牌商品。

（5）推出廉价产品线反击。一种最佳反应是在经营产品中增加廉价品种，或者另外创立一个廉价品牌。如果某个正在丧失的细分市场是对价格敏感的，这种做法就有必要，因为这样做不必对要求提高质量的呼声做出反应。



评价

（1）团队代表交流展示产品生命周期策划方案。

（2）团队之间互评。

（3）教师点评。

自我评价表

评价内容	评价要求	分值	得分
降价策略策划	符合公司和产品实际、针对性和可操作性强	30	
提价策略策划	符合公司和产品实际、针对性和可操作性强	30	
应对价格变化的策略	符合市场和公司实践、针对性和可操作性强	20	
策划方案	符合规范、条理清晰、有所创新、操作可行	20	
合　　计		100	

北京大学出版社版权所有
禁止转载



案例研究

会吃美金的芭比娃娃

在美国市场上曾经出现过一种注册为“芭比”的洋娃娃，每只售价仅为 10.95 美元，这个看似寻常的娃娃，竟弄得许多父母哭笑不得，因为这是一种“会吃美金”的儿童玩具。

一天，当父亲将物美价廉的芭比娃娃买下并作为生日礼物赠送给女儿后，很快就忘了此事。直到有一天晚上，女儿回家对父亲说：“芭比娃娃需要新衣服。”原来女儿发现附在包装盒里的商品供应单，提醒小主人说芭比应有自己的一些衣服。做父亲的想，让女儿在给娃娃换衣服的过程中得到某种锻炼，再花点钱也是值得的。于是又去那家商店花了 45 美分买回了“芭比系列装”。过了一个星期，女儿又说得到商店的提示，应该让“芭比”当“空中小姐”，还说一个女孩在她的同伴中的地位取决于她的“芭比”有多少种身份，还含着泪花说她的“芭比”在同伴中是最没“身份”的。于是，父亲为了满足女儿不算太过分的虚荣心，又掏了钱买了空姐制服。接着又是护士、舞蹈演员的行头，这下父亲的钱包里又少了 35 美分。

然而事情并没有完。有一天，女儿得到信息，说她的“芭比”喜欢上了英俊的“小伙子”——“凯恩”。不想让“芭比”“失恋”的女儿央求父亲买回“凯恩”。望着女儿腮边的泪珠，父亲还能说什么呢？于是，父亲又花了 11 美分让“芭比”与“凯恩”成双结对。

洋娃娃“凯恩”进门后，同样附有一张商品供应单，提醒小主人别忘了给可爱的“凯恩”添置衣服、浴袍、电动剃须刀等物品。没有办法，父亲又一次打开钱包。事情应该结束了吧？没有！当女儿眉飞色舞地在家宣布“芭比”和“凯恩”准备结婚时，父亲显得无可奈何。当初买回“凯恩”让他与“芭比”成双结对，现在就没有理由拒绝女儿的愿望。为了不给女儿留下“棒打鸳鸯”的印象，父亲忍痛破费让女儿为婚礼“大操大办”。父亲想，谢天谢地，这下女儿总该心满意足了。谁知，有一天女儿又收到了商品供应单，说她的“芭比”与“凯恩”有了爱情的结晶——“米琪”娃娃。天呐！又冒出个会吃美金的“第二代”娃娃。

（资料来源：魏玉芝.市场营销实训项目教程[M]. 北京：清华大学出版社，2010）



总结与回顾

在本项目中，已经学习或实践了以下方面。

制定价格策略的关键活动，选择制订价格的方法，策划价格策略，制定价格调整策略等。

选择制订价格的方法是制定价格策略的基础；策划价格策略是制定价格策略的重点；制定价格调整策略与风险防范措施是制定价格策略的保证。

编制了团队的价格制定方法策划、价格策略策划、价格调整策略策划等 3 个方面的策划方案，并按照规范实践，形成了这些方面的报告，在每个任务实施后进行了评价。基于 3 项任务的完成，可以撰写出制定价格策略部分的策划报告。



项目作业

每个团队都已经选择了自己的产品与服务及背景公司，并且已经完成了团队的市场分析报告、营销战略策划报告和产品策略策划报告。通过本项目的学习与实践，在前面项目任务完成的基础上，撰写团队选择产品或服务的营销价格策划部分的报告。该报告至少应包括背景公司及产品与服务的价格制定方法的选择、价格策略策划、价格调整策略的制定等方面的内容。

价格策略策划部分的报告一般 2000 字左右。

北京大学出版社版权所有
禁止转载